



**Rosalina Maria
de Jesus da
Costa Pereira**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO NUMA IPSS**



**Rosalina Maria
de Jesus da
Costa Pereira**

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA IPSS

relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em
Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da
Doutora Maria Luís Rocha Pinto, Professora Associada do Departamento
de Ciência Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha mãe pelo amor incondicional e pelo seu incansável apoio e dedicação.

o júri

presidente

**Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira
Almeida de Sousa Gomes**
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Marlene Paula Castro Amorim
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Luis Rocha Pinto
Professora Associada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto pela orientação e pelos sábios conselhos que me fizeram pensar e ir mais longe.

Agradeço à Doutora Palmira ter-me dado a oportunidade de acompanhar de perto o quotidiano de uma Instituição que se dedica a cuidar dos idosos. Agradeço, também, aos Ajudantes de Acção Directa da Fundação que tão bem me receberam e que sempre arranjam tempo para responder às minhas perguntas.

Como não poderia deixar de ser, agradeço à minha mãe e aos amigos que me apoiaram e estiveram disponíveis para ouvirem os meus dilemas.

palavras-chave

Avaliação de desempenho, medição de desempenho, IPSS, objectivos, comportamentos, resultados

resumo

O presente relatório retrata o estágio curricular efectuado na Fundação Mariana Seixas. Este estágio teve como principal propósito a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que permita saber se os funcionários executam as suas tarefas de acordo com os valores e os objectivos da Instituição. Os recursos humanos são um factor chave para o sucesso de qualquer organização. No caso da Fundação em estudo, como presta serviços a grupos etários muito sensíveis (crianças e idosos), torna-se fundamental assegurar que os seus funcionários estão aptos a satisfazerem as necessidades dos diversos utentes. Assim, surgiu a necessidade de avaliar o desempenho dos funcionários para saber quais os pontos fortes de cada um e quais as áreas que precisam de ser melhoradas. Em reunião com o Conselho de Administração foi decidido que o grupo-alvo desta avaliação seria o dos Ajudantes de Acção Directa.

keywords

Performance measurement, performance measurement system, objectives, behaviours, results

abstract

This report describes the curricular internship done in the Mariana Seixas Foundation. This stage had as its main purpose the implementation of a performance measurement system that allows to know if the employees perform their tasks according to the values and objectives of the institution. Human resources are a key factor for the success of any organization. In the case of the Foundation under study, as services to vulnerable groups (children and seniors), it becomes essential to ensure that employees are able to satisfy the needs of various users. Thus arose the need to evaluate the performance of officials to learn what the strengths of each one and what are the areas that need to be improved. In a meeting with the Board of Directors has decided that the target group of this evaluation would be the Helpers of Direct Action.

Índice de conteúdos

Acrónimos.....	3
Capítulo 1 - Introdução.....	4
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	5
2.1 Conceito de Desempenho.....	5
2.2 Gestão de Desempenho Vs. Avaliação de Desempenho.....	6
2.3 Sistema de Medição de Desempenho.....	7
2.4 Medidas de Desempenho.....	12
2.5 Abordagens de Avaliação de Desempenho.....	13
2.5.1 Abordagens Centradas na Personalidade.....	14
2.5.2 Abordagens Centradas nos Comportamentos.....	15
2.5.3 Abordagens Centradas na Comparação com os Outros.....	19
2.5.4 Abordagens Centradas nos Resultados.....	20
2.6 Fontes de Avaliação.....	20
2.6.1 Superior Hierárquico.....	20
2.6.2 Auto-Avaliação.....	21
2.6.3 Pares.....	21
2.6.4 Avaliação a 270º.....	21
2.6.5 Avaliação a 360º.....	21
2.7 Qualidade Psicométrica da Avaliação.....	22
2.7.1 Fidelidade/Fidedignidade.....	22
2.7.2 Validade.....	22
2.7.3 Praticabilidade.....	23
2.7.4 Isenção de Erros.....	23
2.8 Conclusão do Capítulo.....	25
Capítulo 3 - Caracterização da Organização de Acolhimento.....	27
3.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	27
3.2 Fundações.....	28
3.3 Fundação Mariana Seixas.....	31
3.3.1 Breve História.....	31
3.3.2 Missão.....	32
3.3.3 Valências.....	33
3.3.4 Recursos Disponíveis.....	36
3.3.5 Projectos e Parcerias.....	36
Capítulo 4 - Aplicação Prática.....	38
4.1 Ajudantes de Acção Directa.....	38
4.2 Construção do Sistema de Medição de Desempenho.....	42
4.3 Análise dos Resultados da Avaliação.....	46
Capítulo 5 - Conclusão.....	56
Bibliografia.....	60
Anexos.....	62
Anexo 1 – Relatório de Avaliação de Desempenho.....	62
Anexo 2 – Ficha de Auto-Avaliação de Desempenho.....	66
Anexo 3 – Resultados estatísticos de cada Objectivo.....	71
Anexo 4 – Classificações Globais	73

Anexo 5 – Classificações obtidas em cada um dos Objectivos.....	84
Anexo 6 – Factores que influenciam o desempenho.....	85

Índice de figuras

Figura 1: Exemplos de Escalas de Traços	15
Figura 2: Exemplo de Escala de Escolha Forçada	16
Figura 3: Exemplo de Escalas Acoradas em Comportamentos	17
Figura 4: Exemplo de Escalas Comportamentais de Padrão Misto	17
Figura 5: Exemplo de Escalas de Observação Comportamental	18
Figura 6: Exemplo de Lista de Verificação	19
Figura 7: Dona Mariana Seixas.....	31
Figura 8: Logótipo da Fundação Mariana Seixas.....	32
Figura 9: Factores que influenciam o desempenho.....	46
Figura 10: Classificações obtidas no Objecto 1 na Auto-Avaliação.....	71
Figura 11: Classificações obtidas no Objectivo 1 na Avaliação pela Chefia.....	71
Figura 12: Classificações obtidas no Objectivo 2 na Avaliação pela Chefia.....	71
Figura 13: Classificações obtidas no Objectivo 2 na Auto-Avaliação.....	71
Figura 14: Classificações obtidas no Objectivo 3 na Auto-Avaliação.....	72
Figura 15: Classificações obtidas no Objectivo 3 na Avaliação pela Chefia.....	72
Figura 16: Classificações obtidas no Objectivo 4 na Auto-Avaliação.....	72
Figura 17: Classificações obtidas no Objectivo 4 na Avaliação pela Chefia.....	72
Figura 18: Classificações obtidas no Objectivo 5 na Auto-Avaliação.....	72
Figura 19: Classificações obtidas no Objectivo 5 na Avaliação pela Chefia.....	72

Índice de tabelas

Tabela 1: Abordagens da Avaliação de Desempenho	14
Tabela 2: Indicadores avaliados em cada um dos objectivos.....	43
Tabela 3: Resultados da Avaliação Global de Desempenho.....	47
Tabela 4: Classificações Médias de cada Objectivo consoante o Tipo de Avaliação.....	49
Tabela 5: Classificação Média dos Objectivos por Equipa e por Tipo de Avaliação.....	51
Tabela 6: Grau de influência médio de cada um dos objectivos.....	54
Tabela 7: Classificações Globais obtidas na Auto-Avaliação e na Avaliação pela Chefia...83	
Tabela 8: Classificações obtidas em cada um dos Objectivos (por tipo de avaliação).....	84
Tabela 9: Grau de influência de cada factor.....	85

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribuição das Classificações Finais.....	48
Gráfico 2: Classificação Média da cada Objectivo consoante o Tipo de Avaliação.....	50
Gráfico 3: Classificação Média dos Objectivos obtida por Equipa na Avaliação pela Chefia	52
Gráfico 4: Classificação Média dos Objectivos por Equipa na Auto-Avaliação.....	53

Acrónimos

AA – Auto-Avaliação

AAD – Ajudante de Acção Directa

AC – Avaliação por parte da Chefia

ATL – Actividades de Tempos Livres

FMS – Fundação Mariana Seixas

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT – Imposto Municipal Sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (substituiu a antiga sisa)

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

Capítulo 1 - Introdução

O presente relatório diz respeito ao Estágio realizado na Fundação Mariana Seixas, uma Instituição Particular de Solidariedade Social sediada em Viseu, no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública, leccionado na Universidade de Aveiro.

Este estágio centra-se nas respostas sociais que a Fundação presta à 3ª Idade, sendo coordenado pela Drª Palmira Sousa, Directora Técnica do Lar e pela Doutora Maria Luís Rocha Pinto, Professora Associada do Departamento de Ciência Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Mesmo estando direccionado para os serviços de apoio à 3ª Idade, foi necessário descobrir uma área onde os conhecimentos adquiridos no Mestrado pudessem ser directamente postos em prática. Neste sentido, em reunião com o Conselho de Administração e com a Drª Palmira, estabeleceu-se que a avaliação de desempenho era um tema que interessava a todos e merecia ser desenvolvido. Assim, o estágio passaria pela elaboração de um sistema de medição de desempenho. Atendendo à diversidade de funcionários que trabalham na Instituição, também ficou definido que o sistema de avaliação seria para aplicar aos Ajudantes de Acção Directa por ser o grupo que trabalha directamente com os utentes.

Para responder a este desafio, foi necessário pesquisar sobre o tema e elaborar um capítulo destinado à revisão da literatura onde se expõem os conceitos e as metodologias mais utilizadas na avaliação de desempenho. Após a construção do campo teórico, apresenta-se a Instituição onde decorre o Estágio.

De seguida, passa-se à parte prática onde se esclarece as rotinas de trabalho dos Ajudantes de Acção Directa e onde se explica a construção do sistema de medição de desempenho, assim como os resultados obtidos na avaliação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Neste capítulo pretende-se esclarecer o significado do conceito de Desempenho e as diferenças entre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho. Além disso, também se explica a importância da elaboração de um sistema de medição de desempenho adequado, bem como as principais abordagens utilizadas, as fontes de avaliação e as características que tornam o sistema de medição digno de confiança.

2.1 Conceito de Desempenho

Uma simples pesquisa no dicionário¹ mostra que o conceito de desempenho assume vários significados consoante o contexto onde é aplicado. Deste modo, salientam-se os seguintes: “*cumprimento de obrigação ou tarefa*”; “*modo de agir ou de se comportar*”; “*grau de eficiência no cumprimento de determinada função*”. Logo à primeira vista, percebe-se que desempenho pode assumir uma dimensão comportamental ou estar mais ligado à execução prática. Também na literatura académica se verifica esta variedade de abordagens. De acordo com Wholey (1996), desempenho é uma noção subjectiva com “*diversas interpretações*”, podendo incluir “*inputs, resultados, impactos*” e relacionar-se com “*economia, eficiência, eficácia, custo-eficácia, equidade*” (in Brudan, 2010, p. 111). Na opinião de Morhman et al. (1989), “*o comportamento, em si mesmo, é inútil sem o cumprimento dos resultados*”, por isso, a noção de desempenho deve integrar estas duas perspectivas consistindo “*em um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados*” (in Caetano, 2008a, p. 49; Camara, 2012, p. 29). Esta dicotomia entre conduta e resultado da acção também é focada por Caetano (2008b, p. 29), que defende que o “*desempenho pode ser concebido enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins)*”. Sillanpää (2011, p. 63), segue esta linha de pensamento, afirmando que o desempenho pode ser estudado a partir dos resultados da actividade (ex. resultados financeiros) ou a partir do modo como a actividade é concretizada (ex. eficiência, qualidade, competência). Assim, verifica-se que desempenho não é um conceito fácil de definir, tornando-se necessário recorrer a uma análise integrada das várias perspectivas que este pode assumir.

¹ Porto Editora (2012); Dicionário Editora da Língua Portuguesa 2013; ISBN: 978-972-0-01705-5

2.2 Gestão de Desempenho Vs. Avaliação de Desempenho

Apesar de correntemente serem usados como sinónimos, a verdade é que *gestão de desempenho* e *avaliação de desempenho* referem-se a processos diferentes, tornando-se necessário fazer a distinção entre os dois.

De acordo com Camara (2012), a gestão de desempenho pretende “*eliminar ou minimizar a subjectividade da avaliação através da adopção da gestão por objectivos que são discutidos e acordados com o colaborador no início do ano*” (p. 10), de modo a fomentar uma cultura de melhoria contínua na organização. Este autor defende, ainda, que a gestão de desempenho permite “*validar as metodologias de recrutamento e selecção utilizadas*” (p. 13) e tem “*especial impacto na gestão da formação, das recompensas e das carreiras*” (p. 13), constituindo “*um sistema chave na gestão de recursos humanos*” (p. 13). Também Brudan (2010), argumenta que a gestão de desempenho “*requer mais do que medir e informar de forma isolada*” (p. 10), por isso, inclui processos como: definição de estratégias, avaliação de desempenho, implementação de planos de formação. Assim, verifica-se que a gestão de desempenho visa o desenvolvimento das organizações, bem como a melhoria dos seus processos e resultados (Amaratunga & Baldry, 2002, p. 3).

Por sua vez, a avaliação de desempenho diz respeito ao julgamento que se faz sobre determinada actuação (Rouse & Putterill, 2003, p. 12). Na perspectiva de Camara (2012, p. 9), “*avaliar o desempenho significa fazer uma apreciação acerca da actuação de um colaborador, no passado, com o intuito de o premiar ou punir*”. Caetano (2008b), também vai de encontro a esta visão, defendendo que no quotidiano organizacional, a avaliação de desempenho está ligada ao julgamento das acções dos colaboradores, consistindo “*na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período de tempo, do desempenho das pessoas nas funções pelas quais são responsáveis*” (p. 28). Contudo, este autor esclarece que avaliar o desempenho não é apenas apreciar determinada actuação, mas que se trata de um “*processo em que se procura identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização*” (p. 28). Para que este processo seja eficaz é necessário identificar, acompanhar e comunicar os resultados através da utilização de indicadores (Brudan, 2010, p. 4). Deste modo, constata-se que a avaliação de desempenho integra a

gestão de desempenho, não podendo “*ser perspectivada como se se tratasse de uma ou mais actividades isoladas que se esgotam em si próprias*” (Caetano, 2008b, p. 29).

2.3 Sistema de Medição de Desempenho

De acordo com Neely (1994), um sistema de medição de desempenho representa “*o conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia das acções*”(in Neely, Gregory, & Platts, 2005, p. 1229). Contudo, como o desempenho não se refere apenas ao resultado das acções, mas também à forma como estas são concretizadas (ex: qualidade, flexibilidade, competência), torna-se difícil perceber como é que na prática se avalia a “*eficiência e eficácia das acções*”. Por isso, a estrutura do sistema de medição de desempenho deve integrar a avaliação dos resultados e a avaliação dos comportamentos (Fitzgerald et al., 1991 in Neely, Gregory, & Platts, 2005, p. 1243). Para Martinez et al. (2010, p. 73), o sistema de medição de desempenho é um processo que integra a gestão de desempenho e pode ser definido como o “*mecanismo formal e periódico para acompanhar e avaliar o desempenho real das organizações*”.

Caetano (2008b, p. 25) defende que os objectivos genéricos de um sistema de medição de desempenho são: (1) alinhar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização; (2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; (3) aumentar a sustentabilidade (social e económica) da organização; (4) dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira; (5) servir de base para decidir sobre recompensas, progressões, demissões e rescisões; (6) identificar necessidades de formação.

Na **fase de concepção** de um sistema de medição de desempenho é necessário identificar a estratégia da organização e estabelecer os objectivos globais, do departamento ou equipa e do colaborador para um período de tempo (Caetano, 2008b, pp. 81-82). Para cada objectivo devem ser definidas as medidas de desempenho, a ponderação a aplicar a cada objectivo, os parâmetros de desempenho que permitirão averiguar se os objectivos foram ou não atingidos e os métodos de recolha de dados (Caetano, 2008b, p. 82-83).

Segundo Franco-Santos & Bourne (2005, p. 116), são vários os autores que defendem a importância da identificação e selecção de medidas e metas em todos os níveis da organização (exemplo: Vasconcellos, 1988; Fitzgerald et al., 1991; Moon e Fitzgerald, 1996; Otley, 1999; Meliones, 2000; Busby e Williamson, 2000; Ahn, 2001; Kaplan e Norton, 2001; Malina e Selto, 2002). Estas medidas e metas devem ter as seguintes características: serem claras e facilmente compreendidas (Globerson, 1985, Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, pp. 1244-1245); estarem alinhadas com os objectivos e a estratégia da organização (Globerson, 1985; Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, pp. 1244-1245); serem concebidas de modo a estimular a melhoria contínua em vez de simplesmente monitorizar (Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, p. 1245); fornecer feedback rápido e adequado (Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, p. 1245).

Para além dos objectivos e das medidas, tem que se estabelecer: a frequência da avaliação, o período de tempo a considerar, as fontes de avaliação, os alvos da avaliação, a existência (ou não) da entrevista da avaliação, os mecanismos e prazos de homologação da avaliação (Caetano, 2008b, p. 83). É igualmente necessário identificar, seleccionar e desenvolver canais de informação apropriados que permitam recolher, analisar e relatar os dados de forma eficiente, bem como definir procedimentos e regras para regular o fluxo de informação (Eccles, 1991; Linge e Schiemann, 1996; Manoochehri, 1999 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 117). Contudo, salienta-se que em muitas organizações ainda não há canais de informação capazes de recolher eficientemente os dados sobre medidas intangíveis (ex. medidas não financeiras). A principal razão é este tipo de medidas ser apontado como “*imensurável ou difícil de medir*” (Manoochehri, 1999 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 117).

Na fase de concepção também deve ser definido a existência, ou não, de recompensas. Sobre este aspecto, a literatura chega a ser contraditória. Por um lado, há autores que defendem que as recompensas incentivam os avaliados a esforçarem-se mais para atingirem melhores resultados (Gates, 1999; Kaplan e Norton, 2001; Maisel, 2001; Malina e Selto, 2002 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Por outro lado, há outros autores que argumentam que o uso de recompensas pode aumentar a subjectividade da avaliação e afectar negativamente o funcionamento do sistema de medição de desempenho (Ho e McKay, 2002; Ittner et al., 2003 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119).

Kaplan e Norton (2000), incentivam que, durante a fase de concepção, se construa um quadro de medição de desempenho onde se registre os objectivos estratégicos da organização, as iniciativas, as metas, as medidas de desempenho e as relações de causa-efeito entre todas as peças da sua estratégia (in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 116). Estes mapas são uma mais valia porque facilitam a tradução da estratégia em termos operacionais e ajudam os funcionários a terem uma representação visual dos factores a que vão ser avaliados e a perceberem-nos melhor (Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 116). Neste quadro também devem ser claramente definidos os métodos de recolha de dados e de cálculo de cada critério de desempenho (Globerson, 1985 in Neely et al., 2005, p. 1244).

Antes de se pôr em prática o sistema de medição deve-se verificar se este integra as perspectivas das diferentes partes interessadas, se estão presentes medidas financeiras e não financeiras (Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, p. 1245; Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012, p. 45) e se há articulação entre “*métodos de avaliação dos objectivos de trabalho e métodos de avaliação das competências do avaliado*” (Caetano, 2008b, pp. 81-82). Também se deve garantir o alinhamento vertical e horizontal, bem como a integração deste sistema de medição com outros sistemas de gestão (Bititci et al., 1997; Galayini et al., 1997 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 117).

Para que a **implementação** de um sistema de medição de desempenho seja eficaz, Franco-Santos & Bourne (2005, p. 118), recomendam que se siga a lógica “3 E’s: *Empower, Enable, Encourage*”. Neste sentido, é necessário envolver toda a organização no desenvolvimento do sistema de medição de desempenho. A gestão de topo deve assumir o compromisso de se envolver na implementação do sistema de medição de desempenho (Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118). Para além de definir a estratégia organizacional, a gestão deve acordar com os colaboradores as medidas e as metas de desempenho (Globerson, 1985 in Neely et al., 2005, p. 1245), de forma a mostrar que todos os níveis hierárquicos estão capacitados a participarem activamente no processo de avaliação. Além disso, todos os profissionais envolvidos no processo de avaliação devem estar informados sobre as medidas e ter formação sobre as ferramentas de recolha de dados, análise e interpretação que vão ser usadas (Frigo e Krumwiede, 1999; Kaplan e Norton, 2001; Maisel, 2001 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118). Para aumentar o nível de

aceitação do sistema de medição é necessário criar actividades que incentivem as pessoas a utilizar, efectivamente no seu dia-dia, os dados fornecidos pelo sistema (Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118).

Na implementação do sistema de medição deve-se ter em conta a comunicação verbal e não-verbal usada para esclarecer todos os aspectos relacionados com o funcionamento do sistema (Kaplan e Norton, 2001; Bourne et al., 2002 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118). O sistema de medição de desempenho deve ser formalmente apresentado a todos os colaboradores da organização. Nessa apresentação deve-se explicar a razão pela qual o sistema é mesmo necessário, como vai funcionar o processo, sobre que factores a avaliação vai incidir, quem vai avaliar, como e quando (Camara, 2012, pp. 113-115).

Segundo Franco-Santos & Bourne (2005, p. 119), há factores contextuais (internos e externos) que afectam a implementação e o funcionamento dos sistemas de medição de desempenho, embora haja poucos estudos que analisem os impactos reais desta relação. No contexto organizacional interno, salienta-se a importância dos seguintes factores:

- estratégia da organização – o sistema de medição de desempenho deve traduzir a estratégia de organização. Alguns autores, como Neely et al. (1994) e Ittner e Larcker (1997), defendem que “*algumas estratégias, como as com foco na qualidade, são mais susceptíveis de incentivar o uso de sistemas de medição de desempenho do que outras*” (in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119).
- cultura – de acordo com Franco-Santos & Bourne (2005, p. 119), estudos apontam para a relação directa entre a cultura organizacional e a implementação de sistemas de medição de desempenho, embora “*não forneçam nenhuma definição clara de qual o tipo de cultura a que se referem, nem como este alinhamento deve ser desenvolvido*” (exemplo: Lockamy e Cox, 1995; Lingle e Schiemann, 1996; Gates, 1999; Maisel, 2001; Johnston *et al.*, 2002; Malina e Selto, 2002).
- tamanho e estrutura organizacional – na análise de Franco-Santos & Bourne (2005, pp. 119-120), são vários os autores que defendem a estrutura e o tamanho da organização como sendo factores com impacto no funcionamento

do sistema de medição de desempenho (exemplo: Lingle e Schiemann, 1996; Gates, 1999; Manoochehri, 1999; Hoque e James, 2000; Maise, 2001).

Quanto aos factores contextuais externos que afectam o sistema de medição de desempenho, a literatura tende a focar-se nos seguintes (Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 120):

- características do mercado – o comportamento da organização é diferente consoante se insira num mercado de monopólio ou de concorrência;
- ambiente – relaciona a incerteza, as características do fornecedor e a economia.

Após a implementação do sistema de medição de desempenho, “os *gestores devem ser capazes de transformar dados em percepções*” (Meliones, 2000; Neely e Bourne, 2000, Smith e Goddard, 2002 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Ou seja, os gestores devem olhar para os dados recolhidos, interpretá-los, perceber o que correu bem, o que falhou e tomar decisões acerca do que deve ser feito para melhorar. Esta análise permite que as medidas de desempenho sejam readaptadas de modo a que continuem a ser relevantes para a organização e para os seus profissionais (Frigo e Krumwiede, 1999; Mnoochehri, 1999; Bourne et al., 2000; Kennerley and Neely, 2002 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119; Maskell, 1989 in Neely et al., 2005, p. 1245). Além disso, também permite que haja uma revisão contínua dos resultados, das ferramentas de recolha de dados e das próprias acções, bem como do impacto destas sobre os objectivos e a estratégia da organização, garantindo que esta se foca na melhoria e na aprendizagem (Ghalayini e Noble, 1996; Lingle e Schiemann, 1996; Neely et al., 2000; Kaplan e Norton, 2001; Johnston et al., 2002 in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118).

Um outro factor de extrema importância e que deve estar presente em todas as etapas do sistema de medição de desempenho é o **Feedback**. Os avaliadores devem manter regularmente canais de comunicação com os avaliados de forma a poder acompanhá-los ao longo do ciclo de avaliação, apoiando-os sempre que estes precisarem (ou fazendo intervenções correctivas caso seja preciso) (Camara, 2012, p. 60). Assim, um sistema de medição de desempenho deve facilitar este feedback para que os gestores possam saber

como está a decorrer todo o processo, tendo informação adequada sobre eventuais falhas e fazendo um reajustamento dos objectivos ou da própria estrutura do sistema (Taticchi et al., 2012, p. 46). Para além disso, é essencial que os avaliadores transmitam aos avaliados um feedback dos seus resultados, explicando-lhes o que correu bem e o que correu mal, o que deve ser corrigido e de que forma podem melhorar o seu desempenho. Srimai et al. (2011, p. 668), também defendem que o sistema de gestão de desempenho só pode funcionar correctamente quando o feedback está integralmente implementado e transmite informação precisa sobre o que acontece no contexto organizacional, de modo a que os gestores possam realinhar a estratégia com os recursos disponíveis e caminhar em direcção à melhoria contínua.

2.4 Medidas de Desempenho

De acordo com Camara (2012, p. 49), as medidas ou “*key performance indicators*” (KPI) são “*métricas que permitem acompanhar o desenvolvimento da actividade de cada colaborador, ajudá-lo a corrigir desvios que surjam e avaliá-lo com objectividade*”. Na visão de Neely et al. (2005, p. 1229), as medidas de desempenho dizem respeito às “*métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma acção*”, devendo estar alinhadas com as orientações estratégicas e o contexto organizacional onde se inserem de modo a poderem estimular a acção.

Wholey (1996) defende que o desempenho “*não é uma realidade objectiva*”, mas sim uma “*realidade socialmente construída na mente das pessoas*” com “*diversas interpretações*” e, por isso, é necessário recorrer a medidas de desempenho para operacionalizar e avaliar os resultados do desempenho (in Brudan, 2010, p. 111). Atendendo a esta variedade de contextos, Walsh (2005, p. 39), estabelece a diferença entre medidas de desempenho objectivas e subjectivas. Assim, uma medida objectiva pode ser verificada de forma independente (geralmente expressa em quantidades ou percentagem). Por exemplo, a avaliação de receitas, despesas e activos (medidas financeiras) ou a avaliação de volumes de tempo (medidas não financeiras). Por outro lado, uma medida subjectiva não pode ser verificada de forma independente, porque está ligada a um

julgamento pessoal (ex. escalas de avaliação de 1 a 10). De forma a reduzir os enviesamentos decorrentes deste tipo de medidas, costuma-se utilizar avaliadores múltiplos (ex: superior hierárquico, pares, auto-avaliação).

Amaratunga & Baldry (2002, p. 218), afirmam que a medida de desempenho é a “base” para uma organização avaliar o ponto em que se encontra, verificar se tem trabalhado de encontro aos seus objectivos, identificar quais os seus pontos fortes e quais as áreas que precisa melhorar. Uma medida de desempenho bem desenhada vai permitir saber o que aconteceu, porque aconteceu dessa forma e não de outra e quem é o responsável, permitindo, assim, que os gestores tenham informação sobre o que devem fazer para melhorar o desempenho organizacional. Franco e Bourne (2003), defendem que estipular medidas de desempenho é importante para desenvolver o funcionamento da organização e as competências dos colaboradores (in Tangen, 2005, pp. 8-9). Por este motivo, os autores argumentam que cada medida deve ser claramente definida, simples de entender, mensurável, consistente e aplicável. Salientam, também, que se deve estabelecer um pequeno conjunto de medidas onde haja equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros (in Tangen, 2005, pp. 8-9). Esta visão é partilhada por Tangen (2005, pp. 7-8), que argumenta que as medidas de desempenho devem ser claras e inequívocas para que possam ser usadas correctamente. Este autor defende, ainda, que uma boa medida de desempenho é aquela que tem uma fórmula de fácil compreensão, que dá informação precisa sobre o que se pretende medir, quem é o alvo da avaliação, quem efectua a medição, quais os dados que vão ser utilizados e qual a frequência da medição. Além disso, uma boa medida tem de ter uma finalidade específica que deve ser conhecida por todos.

2.5 Abordagens de Avaliação de Desempenho

Os instrumentos de medida que se utilizam são um factor chave para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Dependendo da escolha que se faça, a aplicação e a aceitação da avaliação de desempenho pode tornar-se mais fácil. Seguindo uma categorização proposta por Mohrman et al. (1989), apresentam-se alguns dos instrumentos utilizados quando focamos a avaliação na personalidade, nos comportamentos ou nos

resultados do avaliado (in Caetano, 2008a, p. 50; Camara, 2012, p. 30).

Abordagens da Avaliação de desempenho	Instrumentos
Centradas na Personalidade	Escalas Ancoradas em Traços
Centradas nos Comportamentos	Incidentes Críticos Escalas de Escolha Forçada Escalas Ancoradas em Comportamentos Escalas de Padrão Misto Escalas de Observação Comportamental Listas de Verificação
Centradas na Comparação com os Outros	Ordenação Simples Comparação por Pares Distribuição Forçada
Centradas nos Resultados	Padrões de Desempenho Gestão por Objectivos (MBO)

Tabela 1: Abordagens da Avaliação de Desempenho
(Fonte: Morhman et al 1989, in Caetano, 2008a; Camara, 2012)

2.5.1 Abordagens Centradas na Personalidade

Trata-se da abordagem mais antiga na questão da avaliação de desempenho, sendo expressa em (Caetano, 2008a, p. 51):

- **Escalas Ancoradas em Traços:** são as escalas mais tradicionais tendo sido desenvolvidas por Paterson em 1922, consistem na apresentação de traços resumidamente definidos e de linhas com números ou adjectivos que servem de ancora para o avaliador posicionar o avaliado na escala (Caetano, 2008a, p. 51). De acordo com Caetano (2008a, p. 53), a principal vantagem é ser preciso pouco tempo tanto para a sua construção, como para a sua aplicação, além de permitir uma quantificação da avaliação (quer global, quer para cada um dos itens avaliados). Contudo, o autor também salienta que, estas escalas apresentam falta de qualidade psicométrica (avaliações subjectivas por parte do avaliador, tornando-se difícil controlar os erros de halo, de tendência central, de leniência e de severidade).

	Avaliar o Grau de Responsabilidade						
Exemplo 1	1-----7						
Exemplo 2	Baixa----- Alta						
Exemplo 3	1-----	--2--	---3---	---4---	---5---	---6--	---7
	Mínimo						Máximo
Exemplo 4	1-----	--2--	---3---	---4---	---5---	---6--	---7
	Muitíssimo abaixo do exigido	Bastante abaixo do exigido	Ligeiramente abaixo do exigido	Conforme o exigido	Ligeiramente acima do exigido	Bastante acima do exigido	Muitíssimo acima do exigido
Exemplo 5	(_)		(_)		(_)		(_)
	Sistematicamente responsável		Geralmente responsável		Ocasionalmente responsável		Raramente responsável

Figura 1: Exemplos de Escalas de Traços
(Fonte: Caetano, 2008)

2.5.2 Abordagens Centradas nos Comportamentos

Surgem como resposta às abordagens centradas na personalidade e recorrem a instrumentos que se baseiam no comportamento dos avaliados (Caetano, 2008a, p. 53). Traduzem-se em seis instrumentos:

- **Incidentes Críticos:** instrumento proposto por Flanagan em 1954, defende que, para cada trabalhador, as chefias devem manter um registo actualizado de comportamentos positivos ou negativos que afectem decisivamente o êxito do trabalho individual ou colectivo (Caetano, 2008a, p. 53; 2008b, p. 41). No final da avaliação, esta lista de ocorrências deve ser discutida com o colaborador e a chefia deve indicar quais os comportamentos a manter e quais a eliminar (Caetano, 2008a, p. 54). Este método tem a vantagem de dar feedback ao avaliado (pois julgam os comportamentos efectivamente realizados e não a personalidade do avaliado), mas consome muito tempo ao avaliador e não permite controlar a forma como este escolhe padrões de desempenho e os incidentes associados. Além disso, não há uma quantificação do desempenho, não permitindo comparações (também não permite detectar erros de halo, tendência central, leniência e severidade) (Caetano, 2008a, p. 54);
- **Escalas de Escolha Forçada:** segundo Berkshire e Highland (1953), este

instrumento foi desenvolvido nas Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial e consiste em apresentar ao avaliador várias afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade, que considere como as mais representativas do desempenho do avaliado (Caetano, 2008a, p. 55). As afirmações podem conter traços de personalidade ou comportamentos e, de acordo, com as descrições escolhidas é possível obter um perfil ou score do desempenho. Deste modo, há uma redução dos erros de severidade, de leniência e de tendência central, pois o avaliador não pode distorcer a cotação que dá aos avaliados (Caetano, 2008a, p. 57). Contudo, não permite controlar o efeito de halo, nem permite que o avaliador dê ao avaliado um feedback específico. Além disso, é um método que requer muito tempo e esforço (Caetano, 2008a, p. 57);

Vendedor – “Qualidade do Trabalho” (assinalar as duas descrições que mais se adaptam ao colaborador)		
	Índice de Discriminação *	Índice de Desejabilidade *
(_) 1. Responde adequadamente às objecções dos clientes	0,2	4,9
(_) 2. Conhece bem os produtos que vende	2,3	4,8
(_) 3. Argumenta de um modo claro e persuasivo	2,5	5
(_) 4. Actua de acordo com as normas da empresa	0,18	4,5
(* Nota: Nenhum destes índices é do conhecimento do avaliador)		

Figura 2: Exemplo de Escala de Escolha Forçada
(Fonte: Caetano, 2008a)

- **Escalas Ancoradas em Comportamentos²**: propostas por Smith e Kendall em 1963 (Caetano, 2008a, p. 57). Estas escalas consistem em descrições precisas de comportamentos a adoptar pelos colaboradores, onde cada grau da escala está associado um nível diferente de eficácia (Caetano, 2008b, p. 40). As suas principais vantagens prendem-se com o facto de quantificar a avaliação, facilitar o feedback e permitir superar erros psicométricos (Caetano, 2008a, pp. 60-61);

² Também conhecidas por BES (*Behavioral Expectations Scales*) ou por BARS (*Behavioral Anchored Rating Scales*)

Dimensão do Cargo: <i>planear, organizar e calendarizar o projecto e as datas requeridas</i>	
7 (<input type="checkbox"/>) Excelente	Desenvolve um plano de projecto compreensivo, documenta-o bem, obtém a aprovação necessária e distribui o plano a quem interessa.
6 (<input type="checkbox"/>) Muito Bom	Planifica, comunica e observa os aspectos importantes: verifica semana após semana o progresso do projecto relativamente aos planos. Mantém actualizados os gráficos das realizações do projecto e utiliza-os para otimizar quaisquer modificações necessárias.
5 (<input type="checkbox"/>) Bom	Manifesta ocasionalmente problemas operacionais menores, mas comunica com eficácia. Visualiza todas as partes do trabalho e programa cada parte: procura superar a calendarização.
4 (<input type="checkbox"/>) Médio	Satisfaz os constrangimentos de tempo dos clientes: excessos de tempo e de custos são pouco frequentes. Faz uma lista das datas previstas e revê-as à medida que o projecto progride, acrescentando geralmente acontecimentos não previstos. Provoca queixas frequentes dos clientes.
3 (<input type="checkbox"/>) Abaixo da Média	Os planos são pouco definidos. É frequente estabelecer prazos irrealistas. Não consegue planear mais do que um ou dois dias para a frente.
2 (<input type="checkbox"/>) Muito Fraco	Não tem planos ou prazos de segmentos de trabalho a realizar.
1 (<input type="checkbox"/>) Inaceitável	Raramente completa o projecto por falta de planeamento e parece não se preocupar. Falha repetidamente devido a falta de planeamento.

Figura 3: Exemplo de Escalas Ancoradas em Comportamentos
(Fonte: Caetano, 2008a)

- **Escalas de Padrão Misto³:** propostas por Blanz e Ghiselli em 1972 (Caetano, 2008a, p. 62). Neste instrumento apresentam-se exemplos comportamentais para cada dimensão (acima da média; médio; abaixo da média) e o avaliador deve escolher aquele que melhor se adapta ao comportamento do avaliado (Caetano, 2008a, p. 62). Embora a construção destas escalas exija muito tempo, é possível obter scores (globais ou para cada dimensão) e controlar o erro de halo, de leniência e de severidade (Caetano, 2008a, p. 64);

Desempenho de um polícia de patrulha	
(<input type="checkbox"/>)	1. Pode acontecer que o polícia informe incorrectamente o público em questões legais por falta de conhecimento.
(<input type="checkbox"/>)	2. Esse polícia é tratado amigavelmente pelos outros aquando da mudança de turno.
(<input type="checkbox"/>)	3. Esse polícia nunca precisa de pedir aos outros esclarecimentos sobre aspectos legais
(<input type="checkbox"/>)	4. Pode acontecer que o polícia gaste tempo a responder cuidadosamente a uma questão sobre roubo
(<input type="checkbox"/>)	5. Pode acontecer que o polícia utilize expressões racistas na presença de pessoas de outras raças.
(<input type="checkbox"/>)	6. Este polícia segue os procedimentos correctos para preservar as provas quando se verifica um crime.
Observações:	
a)	O avaliador deve assinalar em cada item se o desempenho do avaliado é melhor (+), igual (0) ou pior (-) do que aquele que está descrito.
b)	Informação não conhecida pelo avaliador: os itens 1, 3 e 6 correspondem à dimensão X, os restantes correspondem à dimensão Y. Os itens 1 e 5 exemplificam um desempenho fraco. Os itens 3 e 4 exemplificam alto desempenho. Os itens 2 e 6 exemplificam um desempenho médio.

Figura 4: Exemplo de Escalas Comportamentais de Padrão Misto
(Fonte: Caetano, 2008a)

³ Também conhecidas por MSS (*Mixed Standard Scales*)

- **Escala de Observação Comportamental⁴**: construídas por Latham e Wexley em 1977 (Caetano 2008a, p. 64), procuram medir a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito. Assim, para cada uma das descrições comportamentais relativas à função em causa, o avaliador deve indicar numa escala de 1 a 5, a frequência com que o avaliado revela cada um dos comportamentos (Caetano, 2008a, p. 64);

Recepcionista				
1. Usa as palavras "por favor" quando se dirige aos clientes	Sempre 5	4	3	2 1 nunca
2. Atende o telefone no máximo ao segundo toque	Sempre 5	4	3	2 1 nunca
3. Tem o vestuário limpo	Sempre 5	4	3	2 1 nunca
4. Fuma à frente dos clientes	Sempre 5	4	3	2 1 nunca
5. Informa o supervisor quando há qualquer anomalia	Sempre 5	4	3	2 1 nunca

Figura 5: Exemplo de Escalas de Observação Comportamental
(Fonte: Caetano, 2008a)

- **Listas de Verificação**: desenvolvidas por Carrol e Schneier em 1982, traduzem-se em listas de comportamentos ou traços de personalidade nas quais o avaliador deve assinalar os itens que mais se adequam ao avaliado (Caetano, 2008a, p. 67). Nestas listas pode haver vários itens para a mesma dimensão e também se pode atribuir pesos diferentes a cada descrição, por isso, permite uma pontuação global ou para cada dimensão (Caetano, 2008a, p. 67). Contudo, salienta-se que os efeitos de severidade e de leniência podem surgir com facilidade (Caetano, 2008a, p. 68).

⁴ Também conhecidas por BOS (*Behavioral Observation Scales*)

Lista de adjectivos		Lista de comportamentos	
(_)	1. Cooperativa	(_)	1. Tem a correspondência sempre em dia
(_)	2. Simpática	(_)	2. Regista tudo o que é importante
(_)	3. Perseverante	(_)	3. Toma decisões sem precisar de orientação
(_)	4. Disponível	(_)	4. Retém informação que devia ser divulgada
(_)	5. Pontual	(_)	5. Recebe as pessoas cordialmente

Figura 6: Exemplo de Lista de Verificação
(Fonte: Caetano, 2008a)

2.5.3 Abordagens Centradas na Comparação com os Outros

Dentro da organização, o trabalho de cada um dos colaboradores é complementar ou concorrente entre si, por isso, é possível que o desempenho individual seja avaliado com base na comparação com os outros (Caetano, 2008a, p. 68). Para isso, são utilizados três instrumentos:

- **Ordenação Simples:** o avaliador tem de classificar os avaliados do melhor para o pior em função do desempenho de cada um, sem precisar de clarificar os critérios em que se baseia tal apreciação (Caetano, 2008b, p. 42);
- **Comparação por Pares:** formam-se pares de colaboradores e, em cada par, o avaliador decide quem é o melhor, tendo em conta o desempenho global de cada um (Caetano, 2008b, p. 42). A posição ordenada final de cada avaliado calcula-se somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor (Caetano, 2008a, p. 69);
- **Distribuição Forçada:** este instrumento visa ordenar grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos (estes graus são estabelecidos previamente). O avaliador tem de integrar em cada um dos graus uma determinada percentagem de avaliados. De acordo com Cascio (1982), a percentagem que forçosamente corresponde a cada um dos graus segue uma distribuição normal, o que leva que a maior parte dos colaboradores seja avaliado na média (in Caetano, 2008a, p. 69).

2.5.4 Abordagens Centradas nos Resultados

Como o próprio nome indica, esta abordagem têm como principal critério de avaliação os resultados das actividades de cada colaborador (Caetano, 2008a, p. 70), podendo ser traduzida em duas técnicas:

- **Padrões de Desempenho**: define-se um nível de desempenho como sendo adequado para determinado cargo e, depois comparam-se os resultados (quantidade e qualidade) que o colaborador obtém. De acordo com Carroll e Schneier (1982), o padrão de desempenho pode ser definido a partir do desempenho anterior do próprio colaborador ou do desempenho de outros colaboradores com cargos idênticos (in Caetano, 2008a, p.71);
- **Gestão por Objectivos**⁵: proposta por Drucker, consiste na “*contratualização do desempenho*” (in Camara, 2012, p. 18). Avaliador e avaliado acordam objectivos, sendo que o resultado final do colaborador é avaliado em função do cumprimento dessas metas previamente definidas. Os objectivos estabelecidos devem ser claros, específicos, mensuráveis, atingíveis, desafiantes em termos de dificuldade, relevantes para o cargo que o individuo ocupa, calendarizados e coordenados com os objectivos da organização e dos restantes colaboradores (Caetano, 2008a, p. 74; Camara, 2012, pp. 39-43).

2.6 Fontes de Avaliação

Ao conceber um sistema de avaliação de desempenho é fundamental determinar quem vai avaliar, encontrando-se, na literatura, várias fontes de avaliação.

2.6.1 Superior Hierárquico

Representa a mais tradicional fonte de avaliação devido à legitimidade formal que lhe é atribuída pelo cargo que ocupa. Ou seja, nas tradicionais estruturas hierárquicas, a posição de chefe dá o direito de avaliar os subordinados (Caetano, 2008a, p. 75). Contudo, esta apreciação por parte do chefe está sujeita a alguns enviesamentos, sendo necessário

⁵ Também conhecida por MBO (*Management By Objectives*)

utilizar outras fontes de avaliação como complemento.

2.6.2 Auto-Avaliação

Do ponto de vista organizacional, a auto-avaliação é importante para garantir a eficácia e a validação do processo de avaliação do desempenho (Caetano, 2008b, p. 55). Tem a vantagem de tornar o avaliado num agente activo no processo de avaliação, fazendo com que se sinta mais envolvido (Caetano, 2008a, p. 76). Contudo, em muitas auto-avaliações há o problema do “*inflacionamento das apreciações*” e do “*auto-enaltecimento das capacidades*” (Caetano, 2008b, p. 56).

2.6.3 Pares

À medida que o trabalho em equipa tem vindo a ganhar mais relevância, surgiu a necessidade de se incorporar a avaliação pelos pares nos sistemas de gestão de desempenho (Caetano, 2008b, p. 56).

2.6.4 Avaliação a 270°

A avaliação a 270° integra a auto-avaliação, a avaliação feita pelo superior hierárquico, e a avaliação feita pelos pares. De acordo com Camara (2012, p. 25), este tipo de avaliação “*é percebida como sendo mais fácil de aceitar pelos avaliados, por não implicar uma avaliação pelos seus subordinados ou clientes e ter menos risco de disrupção para a empresa, quer em termos de degradação do clima organizacional quer de desmotivação dos avaliados*”.

2.6.5 Avaliação a 360°

Na avaliação a 360°, o colaborador é avaliado pelos actores que afectam e são afectados pelo seu desempenho: superiores hierárquicos, colegas, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos (Caetano, 2008b, p. 57). A principal vantagem deste processo é a possibilidade do avaliado receber feedback acerca das várias dimensões do seu desempenho com base em diferentes perspectivas, permitindo que este possa perceber o impacto do seu trabalho e traçar um plano de melhoria (Caetano, 2008b, p. 57). A avaliação a 360° (tal como a avaliação a 270°) não é adequada para fazer a avaliação do desempenho, nem para tomar decisões sobre salários ou promoções, mas sim para promover o desenvolvimento das competências do avaliado (Caetano, 2008b, p. 58).

Camara (2012, p. 27) salienta que a avaliação multilateral (a 270° ou a 360°) não tem como objectivo “*medir o desempenho, mas criar formas de o colaborador conseguir aperfeiçoar a sua actuação na área comportamental*” e, por isso, é preferível ser denominada “*feedback a 360° ou 270°*”.

2.7 Qualidade Psicométrica da Avaliação

Para que a avaliação de desempenho possa ser aceite por todos é necessário que esta é confiável, isenta de erros e que mede exactamente os parâmetros que foram previamente acordados. Neste sentido, expõem-se, em seguida, alguns dos aspectos que são fundamentais para o bom funcionamento da avaliação de desempenho.

2.7.1 Fidelidade/Fidedignidade

De acordo com Caetano (2008a, p. 17), “*a Fidelidade exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, repetíveis*”. Busby e Williamson (2000), também defendem esta ideia, afirmando que a fidelidade diz respeito ao grau em que “*as medições são repetíveis de várias maneiras*” (in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 117).

2.7.2 Validade

Para Busby e Williamson (2000), a validade representa o grau em que “*as quantidades medidas representam os construtos de interesse*” (in Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 117). Thorndike e Hagen (1977), também seguem esta linha de pensamento, argumentando que “*a Validade exprime o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar*” e acrescentando, ainda, que “*averiguar a validade consiste em saber se o instrumento mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir e nada mais do que aquilo que queremos medir*” (in Caetano, 2008a, p. 23). Como o mesmo instrumento pode ser utilizado com diferentes objectivos, o que está em causa é a validade das inferências que se fazem. “*uma medida terá várias validades consoante as várias utilizações que se façam dos seus*

scores” (Landy e Farr, 1983 in Caetano, 2008a, p. 23).

2.7.3 Praticabilidade

Segundo Thorndike e Hagen (1977), “a *Praticabilidade diz respeito a factores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação*” (in Caetano, 2008a, p. 34). Do ponto de vista da organização é importante porque ajuda a melhorar a eficácia da gestão de recursos humanos. Para os avaliados é importante para garantir que o instrumento de medida é facilmente interpretável e sem ambiguidades, sendo possível a sua aceitação. A questão da praticabilidade assume especial relevância no momento em que se decide qual o tipo de escalas e de processos em que se baseia a avaliação (Caetano, 2008a, p. 35).

2.7.4 Isenção de Erros

Por mais que o sistema de avaliação se baseie em resultados reais e quantificáveis, há sempre uma parte da avaliação em que é necessário analisar comportamentos, competências e traços de personalidade, estando sujeita há interpretação subjectiva do avaliador (Caetano, 2008b, p. 63). Assim, existe uma grande preocupação em garantir uma validade aceitável da avaliação, o que levou à identificação das principais distorções que podem ocorrer (Caetano, 2008b, p. 63).

Os erros mais frequentes são:

- Efeito de Halo: de acordo com DeCotiis (1977), o efeito de halo acontece quando “a *impressão geral leva a que não se efectuem distinções nos níveis de cotação das categorias ou dimensões do desempenho*” (in Caetano, 2008a, p. 38). Ou seja, a imagem global que o avaliador tem do avaliado vai influenciar as suas decisões no momento da avaliação. Por exemplo, o avaliador pode tender a classificar positivamente todo o desempenho do avaliado apenas porque este conseguiu um novo contrato (Camara, 2012, p. 82);
- Efeito de Horn: é o contrário do Efeito de Halo, consiste em classificar negativamente todo o desempenho do colaborador apenas com base na opinião negativa acerca de um facto ou de uma característica desse colaborador (Camara, 2012, p. 83);

- Erro de Leniência: também conhecido como erro de brandura, acontece quando o avaliador tem tendência para classificar os avaliados acima do ponto médio da escala (Caetano, 2008a, p. 40; 2008b, p. 64; Camara, 2012, p. 83);
- Erro de Severidade: é o inverso do Erro de Leniência e consiste em atribuir uma cotação generalizada abaixo do ponto médio da escala (Caetano, 2008a, p. 40; 2008b, p. 65; Camara, 2012, p. 83);
- Erro de Tendência Central: verifica-se quando a avaliação está sistematicamente limitada ao ponto médio da escala (Furnham, 2004, p. 87; Caetano, 2008b, p. 65). O avaliador evita efectuar distinções entre os colaboradores por recear conflitos ou recriminações (Camara, 2012, p.83). Este erro implica sempre restrição de amplitude, embora os dois não sejam a mesma coisa (Caetano, 2008a, p. 40);
- Restrição de Amplitude: tendência do avaliador para utilizar sistematicamente um ou dois pontos da escala (Caetano, 2008b, p. 65). Enquanto que no erro de tendência central o avaliador utiliza apenas o ponto médio da escala, na restrição de amplitude pode optar por classificar em torno dos extremos (Caetano, 2008a, p. 40);
- Erro de Recência: o avaliador atribui classificações baseadas em factos ocorridos pouco tempo antes do momento da avaliação (Furnham, 2004, p. 88; Caetano, 2008b, p. 65). Para prevenir este efeito, pode manter-se um registo dos aspectos positivos e negativos que mais se salientaram na contribuição do colaborador para o desempenho da unidade (Caetano, 2008b, p. 65). Uma outra opção é fazer pequenas avaliações intercalares que devem ser incorporadas na avaliação final (Camara, 2012, p. 84);
- Estereótipos: para atribuir a classificação, o avaliador baseia-se mais no facto de o colaborador pertencer a determinado grupo do que ao seu desempenho específico (Furnham, 2004, p. 88; Caetano, 2008b, p. 66; Camara, 2012, p. 86);
- Erro de Contraste: O avaliador tende a apreciar o desempenho de um colaborador por comparação com o desempenho de outros colaboradores, em vez de o fazer por comparação com os critérios estipulados (Furnham, 2004, p. 87; Caetano, 2008b, p. 66; Camara, 2012, p. 86);

- Erro Fundamental da Atribuição Causal: no momento de decidir, o avaliador procura explicar o desempenho de um colaborador com base em inferências sobre a sua motivação, esforço, capacidade, não dando atenção a factores contextuais. Por sua vez, o avaliado tenderá a atribuir as causas do seu fraco desempenho a factores contextuais e a factores externos a ele e ao seu controlo (Furnham, 2004, p. 88; Caetano, 2008b, p. 66);
- Erro de Similitude: o avaliador tende a atribuir melhores classificações aos colaboradores que tenham pontos em comum com ele (Furnham, 2004, p. 87; Camara, 2012, p. 86).

2.8 Conclusão do Capítulo

A construção deste pequeno campo teórico permitiu perceber que avaliar o desempenho não é tarefa fácil. Desde logo, coloca-se a questão sobre o significado de Desempenho. Refere-se a resultados atingidos ou a comportamentos evidenciados? Dependendo da interpretação que se faz, surgem diferentes abordagens para medir e avaliar o desempenho (centradas na personalidade, nos comportamentos, na comparação com os outros, nos resultados). Contudo, independentemente do método que se escolhe é necessário garantir que o sistema de medição desempenho está alinhado com a estratégia da organização e que todos os níveis hierárquicos participam activamente no processo de avaliação. Para isso, os aspectos que vão ser alvo de avaliação, os meios que vão ser utilizados para medir e as fontes de avaliação devem ser formalmente apresentados aos avaliados. A transparência ao longo do processo de avaliação é essencial para que os avaliados aceitem o sistema de medição de desempenho. Não basta garantir a qualidade psicométrica do sistema, é necessário que este seja totalmente claro para os avaliados. Para clarificar o processo de avaliação é fundamental que haja feedback entre avaliador e avaliados ao longo de todas as etapas. O feedback vai permitir que o avaliador saiba das dificuldades que os avaliados enfrentam e, caso seja necessário, ajuste as metas inicialmente propostas. Além disso, também permite que os resultados atingidos possam ser discutidos entre avaliador e o avaliado e se estipulem planos de formação ou acções de

melhoria. Em suma, quanto mais o avaliado souber sobre o sistema de avaliação e quantas mais vezes for chamado a participar no processo, mais facilidade terá em aceitar que o seu trabalho vai ser avaliado e mais facilmente reconhecerá a legitimidade do sistema.

Aplicando, estes conhecimentos ao caso específico em estudo verifica-se, desde logo, que o grupo-alvo⁶ da avaliação trabalha directamente com o sensível grupo dos idosos. Por isso, além de avaliar se as ajudantes de acção directa concretizam as suas tarefas e atingem os resultados estipulados, também importa avaliar o seu comportamento e o modo como chegam aos resultados. Assim, o sistema a implementar poderá passar pela utilização de escalas ancoradas em comportamentos e da gestão por objectivos. Contudo, face às várias metodologias de avaliação existentes, só depois de analisar a Instituição⁷ em causa é que será possível ajuizar qual é a melhor metodologia a utilizar.

⁶ Ajudantes de Acção Directa

⁷ A Instituição é a Fundação Mariana Seixas, que será apresentada no próximo capítulo.

Capítulo 3 - Caracterização da Organização de Acolhimento

Neste capítulo são apresentados os dois regimes jurídicos pelos quais a Fundação Mariana Seixas se rege e, logo de seguida, descreve-se um pouco da história e da organização da Instituição.

3.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social

O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83⁸ de 25 de Fevereiro, definindo que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são *“constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, por expressão organizada ao dever moral da solidariedade e de justiça entre indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos:*

- a) apoio as crianças e jovens;*
- b) apoio à família;*
- c) apoio à integração social e comunitária;*
- d) protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;*
- e) promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) resolução dos problemas habitacionais das populações”*⁹.

Para que possam desenvolver as suas actividades da melhor forma e alcançar os objectivos a que se propõem, as IPSS podem assumir, nos termos do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 119/83, a forma jurídica de: Associações (de solidariedade social; de voluntários de

⁸ Este Decreto-Lei aprovou o Estatuto das IPSS, tendo sofrido as seguintes alterações:

- Decreto-Lei n.º 89/85, de 1 de Abril – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o artº 32º)
 - Decreto-Lei n.º 402/85, de 11 de Outubro – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o n.º 2 do artº 7º e o artº 11º)
 - Decreto-Lei n.º 29/86, de 19 de Fevereiro – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o n.º 2 do artº 94º)
 - Portaria 139/2007, de 29 de Janeiro – Aprova o Regulamento do Registo das IPSS
 - Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de Maio – Define o Regime Jurídico da Cooperação
- Disponível em <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>, acedido a 28 de Novembro

⁹ Nos termos do n.º 1 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

acção social; de socorros mútuos); Fundações (de solidariedade social) ou Irmandades das Misericórdias. Devido a esta variedade, as IPSS regem-se não só pelo Estatuto das IPSS, mas também pela legislação que regula cada uma das modalidades (as fundações de solidariedade social, por exemplo, são reguladas pelo Estatuto das IPSS e pela Lei-Quadro das Fundações).

Mesmo podendo ser constituídas através de diferentes regimes jurídicos, todas as IPSS têm o direito de receber apoio estatal. Este direito está, desde logo consagrado no nº 5 do artigo 63º da Constituição da República Portuguesa¹⁰, que prevê que o Estado apoie e fiscalize a actividade e o funcionamento das IPSS. Também o artigo 4º do Estatuto das IPSS prevê que sejam estabelecidas parcerias com o Estado. Neste sentido, podem ser celebrados acordos de cooperação entre as IPSS e o Instituto de Segurança Social que garantem a concessão directa de prestações em equipamentos e serviços à população. Podem, ainda, ser celebrados acordos de gestão que transferem para as IPSS a gestão de equipamentos e serviços pertencentes ao Estado. Para além destes acordos, as IPSS também podem recorrer ao Ministério da Solidariedade e da Segurança Social para requerer apoio técnico específico e apoios financeiros para a remodelação das suas instalações¹¹.

3.2 Fundações

De acordo com o nº 1 do artigo 3º da Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de Julho¹²), uma Fundação “*é uma pessoa colectiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afectado à prossecução de um fim de interesse social*”. Este “*fim de interesse social*”, embora varie consoante a área de actuação de cada fundação, refere-se, essencialmente, a: (1) assistir cidadãos em situação de risco e grupos minoritários; (2) promover a educação, a saúde, a cultura, a cidadania, a integração social, o emprego, a investigação científica; (3) preservar o ambiente e o património (nº2 do artigo 3º da Lei n.º 24/2012, de 9 de Julho).

¹⁰ Disponível em: <http://www.homepagejuridica.net/attachments/article/721/Constitui%C3%A7%C3%A3o%20da%20Rep%C3%ABlica%20Portuguesa%20agosto%202011.pdf> acedido a 29 de Novembro de 2012

¹¹ Disponível em: <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03> acedido a 28 de Novembro de 2012

¹² Esta Lei revoga os artigos 158º, 162º, 166º, 168º, 185º, 188º, 190º, 191º, 192º, 193º e 194º do Código Civil, aprovado pelo Decreto-Lei nº 47 344, de 25 de Novembro de 1966 (Acedido a 29 de Novembro de 2012 no site <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/07/13100/0355003564.pdf>)

As Fundações podem ser de três tipos: privadas; públicas de direito público ou públicas de direito privado (nº1 do artigo 4º da Lei n.º 24/2012, de 9 de Julho).

Neste trabalho centramo-nos nas fundações privadas de solidariedade social. Segundo o nº1 do artigo 4º da Lei-Quadro, as fundações privadas são “*peçoas colectivas de direito privado, sem fim lucrativo, dotadas dos bens e do suporte económico necessários à prossecução de fins de interesse social*”. Atendendo ao carácter não lucrativo e à intervenção de domínio público das actividades das fundações privadas, estas podem requerer o estatuto de utilidade pública nos termos do artigo 24º da Lei-Quadro. Quando estas actividades de interesse social têm um fim específico que se enquadra nas seguintes alíneas do nº2 do artigo 3º: “a) assistência a pessoas com deficiência; e) educação e formação profissional dos cidadão; g) prevenção e erradicação da pobreza; j) promoção da integração social e comunitária; r) promoção e protecção da saúde e a prevenção e controlo da doença; t) protecção dos cidadãos na velhice e na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; v) protecção e apoio à família; w) protecção e apoio às crianças e jovens; x) resolução dos problemas habitacionais da população”, as fundações privadas assumem a condição de fundações de solidariedade social. Estas fundações regem-se pelos princípios aplicados às fundações privadas, mas com as especificidades previstas nos artigos 39º, 40º e 41º da Lei-Quadro. Deste regime especial, retira-se que as fundações de solidariedade social constituem-se, exclusivamente, por iniciativa privada como IPSS e, por isso, também estão sujeitas às normas presentes no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (aprovado Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro). Além disso, as fundações que se destinam à promoção da saúde também se regem pela Portaria nº 466/86, de 25 de Agosto.

Como já foi referido, as fundações podem solicitar o estatuto de utilidade pública¹³. À data deste trabalho, a nova Lei-Quadro estabelece que as Fundações existentes têm até 14 de Janeiro de 2013 para pedir a confirmação do estatuto de utilidade pública¹⁴. No

¹³ Desde que estejam reunidos todos o requisitos previstos no artigo 24º da Lei n.º 24/2012, de 9 de Julho. Actualmente, compete à Presidência do Conselho de Ministros conceder tal estatuto.

¹⁴ O nº 7 do artigo 6º do diploma preambular da Lei n.º 24/2012, de 9 de Julho, estabelece que num prazo máximo de seis meses a partir da entrada em vigor da lei, as Fundações com estatuto de utilidade pública administrativamente atribuído devem requerer a confirmação do mesmo.

entanto, as fundações de solidariedade social não precisam de apresentar este pedido de confirmação, uma vez que o seu estatuto de utilidade pública advém directamente da lei. Ou seja, como as fundações de solidariedade social só podem ser constituídas sob a forma de IPSS, no momento em que são registadas adquirem o estatuto de utilidade pública¹⁵. Este estatuto¹⁶ confere regalias¹⁷ como a isenção das taxas de televisão e de rádio, a isenção das taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos, a sujeição à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia eléctrica e a publicação gratuita das alterações dos estatutos nos termos legalmente previstos para os actos das sociedades comerciais. Quanto aos benefícios fiscais¹⁸, aplica-se a isenção do imposto de selo, a isenção em sede de IRC (no que diz às quotas, doações e donativos), IMT e IMI (relativos a prédios urbanos destinados à realização de fins estatutários), devoluções de IVA, isenção de custas judiciais e redução das contribuições para a Segurança Social¹⁹. Contudo, as pessoas colectivas de utilidade pública estão sujeitas ao cumprimento de determinados deveres²⁰, nomeadamente, enviar à Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, o relatório de actividades e as contas do exercício relativo ao ano anterior, no prazo de seis meses após a sua aprovação; bem como comunicar-lhe qualquer alteração dos estatutos, no prazo de três meses após a sua efectivação; prestar as informações solicitadas pelas entidades oficiais.

¹⁵ De acordo com o artigo 8º do Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Nos termos do artigo 2º da Portaria 139/2007, de 29 de Janeiro, o registo das IPSS visa não só reconhecer a utilidade pública, mas também comprovar a natureza e os fins da instituição.

¹⁶ O Estatuto de Utilidade Pública foi instituído pelo Decreto Lei nº 460/77, de 7 de Novembro, tendo sido alterado pela Lei nº 40/2007, de 24 de Agosto e pelo Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Dezembro (rectificado pela Declaração de Rectificação nº 5-B/2008)

¹⁷ Estas isenções e regalias estão previstas nos artigos 9º e 10º do Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Dezembro (rectificado pela Declaração de Rectificação nº 5-B/2008)

¹⁸ De acordo com a Lei nº 151/99 de 14 de Setembro, que actualizou o regime de regalias das pessoas colectivas de utilidade pública, revogando o Decreto-Lei nº 260-D/81, de 2 de Setembro. Posteriormente, o artigo 1º da Lei nº 151/99 de 14 de Setembro foi alterado pelo nº 4 do artigo 50.º da Lei nº 60-A/2005, de 30 de Dezembro

¹⁹ Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/governo-concede-isencoes-fiscais-a-uma-centena-de-ranchos-clubes-e-fundacoes-1462506> e em <http://visao.sapo.pt/fundacoes-a-lupa=f682806>. Acedido a 20 de Dezembro de 2012. Salienta-se, que de acordo com a proposta de Orçamento de Estado para 2013 não se retiram as actuais isenções de IMI, IRC e imposto do Selo que beneficiam as fundações com estatuto de utilidade pública (Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/transferecircularidades_para_as_fundacoes_dilatorias_passam_pelo_crivo_de_viacutet_or_gaspar.html, acedido a 20 de Dezembro de 2012)

²⁰ Previstos no artigo 12º do Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Dezembro (rectificado pela Declaração de Rectificação nº 5-B/2008)

3.3 Fundação Mariana Seixas²¹

3.3.1 Breve História

A Fundação Mariana Seixas é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sediada na freguesia de Ranhados, no concelho de Viseu.

Esta fundação foi instituída em memória de Mariana Loureiro de Almeida e Vasconcelos, comumente conhecida como Dona Mariana Seixas.



Figura 7: Dona Mariana Seixas

Dona Mariana nasceu a 12 de Março de 1866 em Viseu cidade onde veio a falecer no dia 7 de Junho de 1947 e, durante a sua vida, sempre teve um enorme cuidado em ajudar os mais carenciados de apoio moral e material. Por isso, instalou nas suas propriedades um local, com carácter de permanência, onde todos aqueles que necessitassem de qualquer espécie de assistência pudessem recorrer.

Com o intuito de homenagear Dona Mariana e de dar continuidade ao seu trabalho, o seu filho Francisco José Vasconcelos Peixoto e a sua nora Dona Virgília Octávia Teixeira Bastos Vasconcelos Peixoto decidiram abrir um infantário em 1979. Anos mais tarde, a 9 de Janeiro de 1981, fundaram oficialmente a Fundação Dona Mariana Seixas. Esta Fundação tem como objectivo promover a assistência social no concelho de Viseu, dando prioridade à freguesia de Ranhados. Assim, propõe-se a manter e a assegurar actividades de assistência infantil, assistência à terceira idade e outras formas de assistência. No cumprimento do seu objectivo, foi considerada Instituição de Utilidade Pública por Despacho Ministerial de 1 de Novembro de 1981. Posteriormente, foram instituídos o Centro de Dia (1984), o Lar de Idosos (1988), o Serviço de Apoio Domiciliário (1988) e as Actividades de Tempos Livres (1988). No dia 7 de Outubro de 1999, a Fundação inaugurou a Escola Profissional Mariana Seixas.

²¹ Toda a informação referente à caracterização da Fundação Mariana Seixas foi cedida pela Dr^a Palmira Sousa

3.3.2 Missão²²

Missão:

- “Desenvolver-se um espaço com características únicas que corresponda às necessidades de uma faixa etária em grande crescimento e evolução, ao promover a prestação de serviços marcados pela inovação, personalização, qualidade e bem-estar, com a finalidade de obter satisfação e reciprocidade dos utentes e demais envolvidos”.

Visão:

- “Ser uma instituição reconhecida como um a estrutura de referência nos cuidados continuados de saúde, no bem-estar psicológico e no apoio pedagógico a proporcionar à população abrangida (idosos, jovens e crianças) nas várias valências (Lar, Serviço de Apoio Domiciliário, Infantário, ATL) promovendo, assim, aos utentes uma melhor qualidade de vida, tendo em conta o ser individual e o ser global, enfatizando o respeito e a dignidade que caracterizam o ser humano” .

Valores:

- “Cada utente é um ser único, por tal enfatizam-se as relações personalizadas baseadas no conhecimento profundo das suas necessidades individuais”;
- “Excelência como compromisso, ao superara as expectativas pessoais e respeitar o compromisso que a Instituição assume, oferecendo o direito de desfrutar o máximo da vida nas suas várias componentes através de serviços prestados”.



Figura 8: Logótipo da Fundação Mariana Seixas

²² A Missão da Fundação foi aprovada pelo Conselho de Administração em Janeiro de 2012

3.3.3 Valências

Na prossecução da sua missão e da sua visão, a Fundação oferece várias respostas sociais direccionadas, sobretudo, para as crianças e para os idosos.

Assim, começamos por apresentar os serviços destinados aos mais novos, como é o caso da Creche que acolhe crianças até aos 3 anos de idade e tem como objectivo assegurar o bem-estar e o desenvolvimento integral das crianças num clima de segurança física e afectiva durante o afastamento do seu meio familiar. Além disso, pretende colaborar com a família na partilha de cuidados e responsabilidades e ajudar no despiste de qualquer incapacidade ou deficiência, assegurando o seu encaminhamento.

Ainda no apoio à infância, há o Estabelecimento de Educação Pré-Escolar que presta serviços vocacionados para o desenvolvimento de crianças dos 3 aos 6 anos e tem como finalidade favorecer a formação e o desenvolvimento equilibrado das crianças, contribuindo para a igualdade de oportunidades de aprendizagem e proporcionando actividades educativas e de apoio à família.

Para crianças a partir dos 6 anos e adolescentes, a Fundação têm o Centro de Actividades de Tempos Livres que se destina a proporcionar actividades de animação sócio-cultural, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho. Este ATL visa fomentar relação família/escola/comunidade, dando a oportunidade de cada criança se inserir na sociedade através da participação na vida em grupo. Para isso, oferece um conjunto de actividades que propiciam o desabrochar da personalidade de cada criança, contribuindo para que cada uma encontre os seus objectivos de acordo com as suas necessidades, aspirações e situação própria.

Também a pensar nos jovens, foi fundada a Escola Profissional Mariana Seixas, em Outubro de 1999, ao abrigo do Decreto Lei nº 04/93 de 8 de Janeiro, tendo sede em Viseu e um pólo em Castro Daire. Esta instituição privada, sem fins lucrativos e com autonomia administrativa, financeira e pedagógica, pertence à Fundação Mariana Seixas e ao Grupo GPS. Os seus principais propósitos são²³:

- *“Proporcionar uma alternativa de ensino, cuja conclusão permita uma certificação de Nível III da União Europeia;*

²³ Disponível em: <http://www.epms.pt/escola/historia-da-escola.html> (acedido a 30 de Novembro de 2012)

- *Garantir uma formação de qualidade nas vertentes humana, científica e técnica, capaz de integrar os alunos na vida activa e/ou no prosseguimento dos estudos;*
- *Facultar aos alunos uma sólida formação profissional, através da promoção do trabalho em equipa e do contacto com o mundo do trabalho, designadamente através de realização de estágios;*
- *Criar, desenvolver e manter formas de colaboração com entidades do tecido sócio-económico, com vista à concretização de projectos de formação de indivíduos qualificados que respondam às necessidades do desenvolvimento integrado da região”.*

Depois de apresentados os serviços que a fundação presta aos mais jovens, passamos às valências que se destinam a servir os mais velhos. Assim, o Serviço de Apoio Domiciliário consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e das actividades da vida diária. Este serviço visa retardar ou evitar a institucionalização e, para isso, presta cuidados de ordem física e apoio psico-social aos indivíduos e famílias, do modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar. Além disso, colabora na prestação de cuidados de saúde e assegura a satisfação das necessidades básicas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias.

Também com a finalidade de retardar a institucionalização, a Fundação dispõem de um Centro de Dia que pretende satisfazer as necessidades básicas dos utentes, prestar apoio psico-social e fomentar as relações inter-pessoais entre os idosos e destes com outros grupos etários, a fim de evitar o isolamento e permitir a manutenção dos utentes no seu meio social e familiar.

Nos casos em que a institucionalização é inevitável, a Fundação tem um Lar que se destina a acolher, com carácter permanente ou temporário, idosos, de ambos os sexos, desintegrados do seu meio social e familiar e não autónomos na satisfação das suas necessidades básicas. Este Lar tem como objectivos:

- Satisfazer as necessidades básicas do utente: alojamento, alimentação, saúde, higiene, conforto, ocupação/lazer;
- Promover a continuidade ou o restabelecimento das relações familiares e de vizinhança;
- Garantir e respeitar a independência, a individualidade, a privacidade e a livre expressão de opinião;
- Assegurar o acompanhamento psico-social e o tratamento;
- Favorecer os sentimentos de interação, auto estima e segurança de forma a contribuir para a estabilização e o retardamento do processo de envelhecimento.

Ainda em regime de internamento, para além do Lar propriamente dito, a Fundação Mariana Seixas também possui 12 “Casinhas” destinadas a utentes economicamente favorecidos. Estas “Casinhas” são pequenas vivendas unifamiliares, tipo T1, com jardim, obtidas através de um contrato de aquisição vitalício, se possível a casais autónomos. Os moradores destas “Casinhas” têm os mesmos direitos e cuidados que os outros utentes institucionalizados.

Por fim, apresenta-se a Colónia de Férias, um serviço que a Fundação disponibiliza para os idosos e crianças carenciadas. Esta colónia iniciou-se em 1988 e situa-se na praia da Consolação, estando destinada a:

- Satisfazer a necessidade de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos utentes;
- Proporcionar uma estadia fora do quadro habitual de vida;
- Permitir o contacto com comunidades e espaços diferentes;
- Proporcionar vivências em grupo como forma de integração social;
- Fomentar a capacidade criadora e o espírito de iniciativa;
- Promover o desenvolvimento do espírito de inter-ajuda.

3.3.4 Recursos Disponíveis

Uma Fundação que presta serviços a grupos etários tão diferentes tem de possuir diversos recursos para responder adequadamente às necessidades de cada utente. Neste sentido, as diferentes valências da Instituição funcionam em espaços bem demarcados onde trabalham um vasto leque de funcionários e pessoal técnico, para que os serviços sejam prestados com qualidade. Assim, há o Conselho de Administração que é órgão máximo a quem todos os funcionários prestam contas, sendo constituído pelo presidente, por um secretário e por dois vogais que tomam as principais decisões sobre a gestão financeira, o funcionamento e a organização interna da Instituição. Depois, há a Secretaria que conta com três administrativos; o Sector da Infância tem 30 funcionários (5 educadoras e 25 auxiliares) e o Sector da 3ª Idade tem 46 funcionários (que são enumerados mais à frente).

Para além de funcionários devidamente preparados, a Fundação também precisa de recursos financeiros para se manter no activo, salientando-se o património dos fundadores, as mensalidades pagas pelos utentes (Lar, SAD, Centro de Dia, ATL, Creche e Estabelecimento de Educação Pré-Escolar), as quotas dos associados (integrantes do grupo de sócios da FMS), as doações, as comparticipações do Estado e os montantes resultantes dos acordos de cooperação com o Ministério da Solidariedade Social.

3.3.5 Projectos e Parcerias

A Fundação tem desenvolvido um vasto leque de projectos e parcerias com instituições de dentro e fora do concelho de Viseu.

Desde logo há a parceria com a Câmara Municipal de Viseu e com a Junta de Freguesia de Ranhados, bem como com outras instituições de solidariedade, nomeadamente, a APPACDM²⁴, a Associação de Fragosela, a Associação de Abraveses, a Associação de Farminhão, o Centro Social de Boa Aldeia que permitem a organização de actividades conjuntas, a interacção entre os diversos utentes e a partilha de experiências.

Também têm sido desenvolvidos parcerias com algumas escolas básicas do município, como é o caso da Escola do 1º Ciclo do Ensino Básico de Ranhados, da Escola

²⁴ Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

Básica do 2º e 3º Ciclos Grão Vasco e da Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Infante D. Henrique.

Salientam-se, ainda, as parcerias com a CSIS Formação, a Escola Profissional de Massurim, a Escola Profissional de Torredeita, a Escola Superior de Educação de Viseu, o Instituto Piaget de Viseu, Escola Superior de Educação de Leiria o Instituto Miguel Torga de Leiria, a Escola Superior de Saúde a Universidade Católica Portuguesa, a Universidade de Coimbra, Centro Regional das Beiras, de forma a facultar a realização de estágios de formação.

A Fundação estabelece parcerias com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e outra com a Segurança Social para beneficiários do Rendimento Social de Inserção.

Além disso, a Fundação Mariana Seixas faz parte Comissão Local de Acompanhamento e participa nos projectos de Saúde XXI; Orientação/Gestão da Vida Doméstica.

Capítulo 4 - Aplicação Prática

Neste capítulo apresentam-se as funções e as rotinas de trabalho do grupo de funcionários alvo da avaliação de desempenho. Posteriormente, apresenta-se a construção do sistema de medição de desempenho, bem como os seus resultados.

Conforme já foi referido, o estágio centra-se nas respostas sociais que a Fundação presta à 3ª Idade, estando direccionado para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores. Atendendo que a Fundação pretende ser reconhecida por prestar serviços inovadores, personalizados e com qualidade, torna-se necessário avaliar os funcionários e perceber se todos partilham os interesses da Instituição e se esforçam para atingir os resultados pretendidos. Além disso, a avaliação vai permitir perceber se os processos de trabalho funcionam ou se é preciso mudar alguma coisa para que os trabalhadores melhorem o seu desempenho.

Como o Sector da 3ª Idade é composto por funcionários de diversas áreas (uma directora técnica; vinte e oito ajudantes de acção directa, uma técnica de animação, um psicólogo, um médico, dois enfermeiros; duas cozinheiras, uma ajudante de cozinha, duas lavadeiras, uma costureira, uma telefonista, um motorista, um economo e um jardineiro), em reunião com o Conselho de Administração e com a Directora Técnica do Lar ficou decidido começar com a avaliação das Ajudantes de Acção Directa por estarem directamente ligadas ao trabalho contínuo com os utentes.

4.1 Ajudantes de Acção Directa

De acordo com o Contrato Colectivo de Trabalho celebrado entre a CNIS²⁵ e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública, o Ajudante de Acção Directa²⁶ *“trabalha directamente com os utentes, quer individualmente quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, pelo que executa a totalidade ou parte das seguintes tarefas:*

- a) recebe os utentes e faz a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;*

²⁵ CNIS – Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade

²⁶ Disponível na página 1585 do Boletim do Trabalho e do Emprego, 1ª série, nº 17, 2 de Maio de 2006

- b) procede ao acompanhamento diurno e nocturno dos utentes, dentro e fora das estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detectando os seus interesses e motivações e participando na ocupação dos tempos livres;*
- c) assegura a alimentação regular dos utentes;*
- d) recolhe e cuida dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições;*
- e) presta cuidados de higiene e conforto aos utentes e colabora na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos, nomeadamente aplicando cremes medicinais, executando pequenos pensos e administrando medicamentos, nas horas prescritas e segundo instruções recebidas;*
- f) substitui as roupas de cama e da casa de banho, bem como o vestuário dos utentes, procede ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupa suja e sua entrega na lavandaria;*
- g) requisita, recebe, controla e distribui os artigos de higiene e conforto;*
- h) reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas”.*

Para concretizar as tarefas previstas na legislação e assegurar a satisfação das necessidades dos 146 utentes (80 no Lar, 14 nas “Casinhas²⁷”, 25 no Centro de Dia e 27 no Serviço de Apoio Domiciliário), os Ajudantes da Fundação Mariana Seixas estão divididos pelas seguintes equipas:

- Rés-do-Chão / Centro de Dia – 3 ajudantes
- 1º Piso – 6 ajudantes
- 2º Piso – 5 ajudantes
- Higiene – 5 ajudantes
- Copa – 5 ajudantes
- Casinhas – 2 ajudantes
- SAD – 2 ajudantes

²⁷ Estas Casinhas têm lotação para 24 pessoas e são atribuídas preferencialmente a casais. Actualmente, devido ao falecimento de um dos cônjuges, só estão ocupadas por 14 utentes.

Estas equipas são rotativas, mudando semestralmente para permitir que as ajudantes conheçam as rotinas das várias áreas. Cada equipa tem uma responsável que coordena o trabalho, distribui tarefas e resolve pequenos conflitos que eventualmente possam surgir (salienta-se que as equipas do Rés-do-Chão e do Centro de Dia têm a mesma responsável).

Ao acompanhar o quotidiano de cada uma das equipas constata-se que as actividades estão estruturadas de diferentes formas. Deste modo, verifica-se que nos **1º e 2º Pisos** há dois turnos (semanais): das 8h às 15h e das 10h às 18h. Quem entra às 8h é responsável por dar os pequenos-almoços aos acamados (e a outros utentes que não se possam deslocar para o refeitório) e por mudar fraldas. A partir das 10h começam a ser feitas as camas e a limpeza do piso. Entre as 13h e as 14h mudam as fraldas dos utentes. Às 14h começam a servir o lanche. A partir das 15h, um turno sai e as ajudantes que ficam dão assistência aos utentes, arrumam-lhes as roupas e limpam as casas de banho. Às 17h começam a servir os jantares aos acamados e, às 18h, terminam o turno.

A equipa da **Higiene** trabalha das 7h às 13h. Logo às 7h, as ajudantes começam por preparar os carros de higiene, uma tarefa que leva cerca de 15 minutos. Depois, sobem para os pisos e tratam de lavar os utentes (note-se que a equipa de higiene só muda fraldas ao fim-de-semana). Quando acabam esta tarefa, por volta das 11h, vão despejar o lixo e colocar a roupa suja na lavandaria. A partir das 11h30 começam a preparar os carros de alimentação e, depois, perto das 12h sobem para os pisos e servem o almoço aos acamados (e a outros idosos que não possam ir ao refeitório). Quando terminam de servir o almoço, são responsáveis por deitar os utentes e por levar a loiça suja para a copa. Às 13h acabam o turno.

A equipa da **Copa** tem dois turnos (semanais): das 8h às 15h e das 11h às 19h. As ajudantes que entram às 8h são responsáveis por preparar o refeitório para o pequeno-almoço, servir o pequeno-almoço (8h30) e recolher e lavar a loiça suja. A partir das 11h, já com os dois turnos em funcionamento, as ajudantes preparam o refeitório para o almoço, servem os almoços (12h) e tratam da recolha e lavagem da loiça suja. Às 13h, têm uma pausa para almoçar. O primeiro turno retoma o trabalho às 14h e trata de preparar o lanche dos acamados. Este turno sai às 15h, quando o segundo turno retoma o trabalho. A partir

desta hora, as ajudantes são responsáveis por preparar o refeitório para o lanche, servir o lanche (15h30), recolher e lavar a loiça suja, preparar o refeitório para o jantar, servir o jantar (18h), recolher e lavar a loiça do jantar, bem como deixar a copa e o refeitório devidamente arrumados. Às 19h terminam o turno.

No **SAD** há dois turnos: 8h30 às 16h30 e das 9h às 17h30. Quem entra às 8h30 é responsável por preparar os pequenos-almoços. Às 9h, quando a outra colega chega, preparam a carrinha e saem para fazerem a higiene pessoal dos utentes (terminam esta tarefa entre as 10h e as 10h30 e regressam à Fundação). Por volta das 11h/11h30 saem para distribuir os almoços dos utentes (regressam e às 13h têm um intervalo para almoço). A ajudante que entrou às 8h30 retoma o trabalho às 14h e trata de lavar a loiça e, às 14h30 quando a colega reentra ao serviço saem para fazerem a limpeza das habitações. Regressam à Fundação por volta das 16h30 (e a ajudante que entrou às 8h30 termina aqui o seu serviço). A ajudante que fica prepara as coisas para levar os jantares aos utentes, às 17h sai para fazer a distribuição e às 17h30 termina o seu serviço.

No **Rés-do-Chão/Centro de Dia**, a partir das 8h, um dos membros da equipa trata de servir o pequeno-almoço de uma utente, assim como assegurar a higiene desta. Por volta das 9h, começa a limpeza de todo o Rés-do-Chão (incluindo o quarto da utente, as casas de banho e a secretaria). Enquanto um Ajudante trata da limpeza, há sempre outro que fica no Centro de Dia a prestar apoio aos utentes. Perto das 12h, começam a encaminhar os utentes para o refeitório. A partir das 14h ajudam a servir o lanche. Depois, enquanto um Ajudante limpa o piso, há outro que acompanha os utentes.

Nas **Casinhas**, por volta das 8h, a equipa começa o dia por prestar apoio à higiene e ao pequeno-almoço dos utentes²⁸. Depois, trata da limpeza e arrumação das 12 casinhas, recolhe a roupa suja e encaminha-a para a lavandaria. Embora, a equipa tenha só duas pessoas, mesmo durante a limpeza das casinhas, os Ajudantes não deixam de prestar apoio aos utentes. Por volta das 12h, a equipa encaminha os idosos para o refeitório. À tarde, ajudam a servir o lanche, prestam apoio aos utentes (a nível da higiene, passeios, conversas) e, caso seja necessário, limpam alguma coisa que possa surgir.

²⁸ Embora, a maioria dos 14 utentes das Casinhas serem autónomos, há sempre quem acabe por precisar de ajuda.

4.2 Construção do Sistema de Medição de Desempenho

De acordo com a análise feita na revisão da literatura, o sistema de medição de desempenho deve ir de encontro à missão da organização. No caso da Fundação em estudo, a missão passa por “*promover a prestação de serviços marcados pela inovação, personalização, qualidade e bem-estar, com a finalidade de obter satisfação e reciprocidade dos utentes e demais envolvidos*”²⁹. Neste sentido, importa avaliar se os Ajudantes de Acção Directa são capazes de cumprir as suas tarefas, mas também qual o seu comportamento e o modo como estes chegam ao resultado. Assim, foram estabelecidos cinco grandes objectivos, nomeadamente:

- 1) ***Relação com o Utente*** – Desenvolver uma atitude de compromisso com o utente, assumindo uma postura de escuta activa, envolvimento e resposta personalizada;
- 2) ***Ética*** – Trabalhar com responsabilidade, defendendo sempre os padrões éticos da Fundação;
- 3) ***Cooperação*** – Desenvolver com os colegas um relacionamento de entre-ajuda que permita alcançar bons resultados e um bom ambiente de trabalho;
- 4) ***Capacidade de Realização*** – Realiza correctamente as tarefas que lhe estão destinadas, de forma autónoma, rápida e precisa;
- 5) ***Melhoria Contínua*** – Aperfeiçoar os seus métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados.

Tendo em conta que não seria viável avaliar os Ajudantes consoante o número de refeições que servem, o número de camas que fazem, o número de loiça que lavam, o número de utentes com quem conversam ou o tempo que demoram a limpar, comprovou-se a dificuldade em estabelecer medidas quantitativas para avaliar cada um dos objectivos.

Deste modo, para operacionalizar os objectivos, optou-se pela construção de uma série de indicadores que pudessem ser avaliados através de observação directa. A tabela 2 mostra quais os indicadores³⁰ utilizados para operacionalizar cada um dos cinco objectivos propostos.

²⁹ Ver página 32, sub-ponto 3.3.2

³⁰ Salienta-se que tanto estes indicadores como os cinco objectivos foram estabelecidos em reunião com a Directora Técnica do Lar, após ter sido ouvida a opinião de cada um dos Ajudantes

Objectivo nº1 Relação com o Utente	1.1. Satisfaz correctamente as necessidades dos utentes 1.2. Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente 1.3. Conhece todos os utentes 1.4. Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) 1.5. Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes 1.6. É capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes 1.7. Regra geral, não é preciso que o utente chame duas vezes para ser atendido 1.8. Fomenta boas relações com os diversos utentes
Objectivo nº2 Ética	2.1. Assume os erros que comete 2.2. Corrige os erro que comete 2.3. Assume sempre as consequências dos seus actos 2.4. Incentiva os colegas a assumirem os erros que cometem 2.5. Aprende com os erros e altera o seu comportamento em função do que aprendeu 2.6. Conhece os valores pelos quais a Instituição se rege 2.7. Actua sempre de acordo com os valores da Instituição (não os comprometendo) 2.8. Defende os padrões éticos da Instituição como se fossem seus 2.9. Encoraja os colegas a defenderem os valores da Instituição
Objectivo nº3 Cooperação	3.1. Dá preferência ao trabalho de equipa 3.2. No trabalho em equipa, faz mais do que lhe é pedido 3.3. Adapta-se com facilidade às mudanças de equipa 3.4. Ajuda os colegas sem que lhe seja pedido 3.5. Não tem receio de pedir ajuda aos colegas 3.6. Atinge melhores resultados quando trabalha em equipa (do que quando trabalha em so
Objectivo nº4 Capacidade de Realização	4.1. Realiza todas as tarefas em tempo útil (sem provocar atrasos no serviço) 4.2. Concretiza as tarefas rotineiras com autonomia 4.3. Trabalha sem precisar de recorrer às indicações da chefe equipa 4.4. Antecipa possíveis problemas e resolve-os sem orientação superior 4.5. Possui conhecimentos suficientes para resolver situações rotineiras 4.6. Tem aptidão para responder há maioria dos problemas com que se depara 4.7. Aceita e concretiza de boa vontade a atribuição de novas tarefas 4.8. Trabalha com dedicação dando atenção aos detalhes
Objectivo nº5 Melhoria Contínua	5.1. Procura saber se as suas tarefas foram bem feitas 5.2. Identifica as razões para o sucesso ou insucesso das actividades 5.3. Recorre à chefe de equipa ou aos colegas para saber como pode melhorar o seu traba 5.4. Aperfeiçoa os seus métodos de trabalho 5.5. Adapta-se facilmente a novos métodos de trabalho 5.6. Procura saber se irão decorrer formações 5.7. Propõe novos métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados 5.8. Não comete os mesmos erros duas vezes

Tabela 2: Indicadores avaliados em cada um dos objectivos

Cada um destes indicadores é avaliado utilizando uma escala com quatro níveis (usa-se uma escala par com o propósito de evitar o erro de tendência central):

1. Inadequado;
2. Satisfaz;
3. Bom;
4. Superior.

A nota de cada objectivo é a média das classificações atribuídas a cada um dos indicadores. Estas notas permitem perceber quais os aspectos que necessitam ser trabalhados e desenvolvidos para que possam ser propostas acções correctivas (por exemplo, formações).

Tendo em conta que os ajudantes de acção directa trabalham directamente com um grupo tão sensível como são os idosos, o factor humano e a capacidade de estabelecerem relações de confiança e respeito com os utentes e colegas são aspectos preponderantes na avaliação de desempenho. Assim, decidiu-se atribuir maior ponderação aos objectivos relacionados com relações inter-pessoais e cumprimento de tarefas. Deste modo, optou-se pela seguinte ponderação³¹:

1. Relação com o utente – 25%;
2. Ética – 25%;
3. Cooperação – 20%;
4. Capacidade de realização – 20%;
5. Melhoria Contínua – 10%.

A partir destas ponderações e das notas obtidas em cada objectivo calcula-se a nota final do avaliado. Esta nota final é atribuída pela chefia, varia entre 1 e 4 e é calculada de acordo com a seguinte fórmula:

$$0,25*Nota\ Objectivo\ n^o1 + 0,25*Nota\ Objectivo\ n^o2 + 0,20*Nota\ Objectivo\ n^o3 + \\ 0,20*Nota\ Objectivo\ n^o4 + 0,10*Nota\ Objectivo\ n^o5$$

Posteriormente, esta nota quantitativa é traduzida para uma menção qualitativa em função dos seguintes critérios:

- Desempenho Superior – de 3,5 a 4;
- Desempenho Expectável – de 2,8 a 3,449;
- Desempenho Satisfatório – de 2 a 2,799;
- Desempenho Inadequado – de 1 a 1,999.

Salienta-se que os avaliados que obtiverem a menção “Superior” terão direito a uma

³¹ Salienta-se que estas ponderações foram definidas em reunião com a Directora Técnica do Lar

recompensa monetária cujo o valor é decidido pela Administração da Fundação.

Após esta apresentação do modelo de avaliação é essencial explicar como decorrerá a avaliação. Na revisão da literatura ficou claro que, na implementação de um sistema de avaliação de desempenho, cabe ao superior hierárquico a tarefa de avaliar o desempenho dos colaboradores e que a auto-avaliação é facultativa, sendo utilizada para fazer com que o avaliado sinta que está envolvido no processo de avaliação.

No caso da Fundação em estudo, apesar de haver chefes de equipa, os Ajudantes de Acção Directa prestam contas à Directora Técnica do Lar (também responsável pela coordenação deste estágio). Neste sentido e de modo a ir de encontro às orientações da coordenadora, todos os Ajudantes vão ser avaliados segundo os critérios já apresentados, independentemente de serem ou não chefes de equipa. Ou seja, os chefes de equipa, apesar de terem algumas responsabilidades a mais que os restantes Ajudantes, não têm uma ficha de avaliação diferente, sendo avaliados exactamente nos mesmos termos que os outros Ajudantes.

Para além de decidir que não iria fazer distinção no método de avaliação dos chefes de equipa e dos restantes Ajudantes, a Directora Técnica também deixou instruções claras de que gostaria que a ficha de auto-avaliação fosse tão detalhada como o relatório de avaliação que ela teria de preencher. Deste modo, no momento da auto-avaliação, os Ajudantes classificam o seu desempenho na realização de cada um dos critérios propostos e, depois, avaliam o seu desempenho na globalidade (sem seguir a mesma fórmula que a chefia e que foi apresentada na página anterior). Salienta-se que, nesta classificação é utilizada a mesma escala de quatro níveis que a chefia utiliza na sua avaliação e que já foi anteriormente apresentada.

Após avaliarem o seu desempenho, também, se pede aos avaliados que identifiquem quais os factores que mais influenciam o seu trabalho. Deste modo, são apresentados sete aspectos organizacionais que os avaliados devem classificar tendo em conta o grau de influência que tiveram no seu desempenho. Para isso, utilizam uma escala de quatro níveis, na qual 1 representa o menos influente e 4 o mais influente. A figura 9 mostra quais os factores considerados na análise.

	1	2	3	4
Os objectivos propostos são claros e concretizáveis				
O meu esforço individual				
O modo como o serviço está organizado				
A ajuda e a boa relação com os colegas				
A ajuda e a boa relação com a chefia				
O ambiente de trabalho				
As condições de trabalho				

Figura 9: Factores que influenciam o desempenho

4.3 Análise dos Resultados da Avaliação

Foram avaliados vinte e seis Ajudantes de Acção Directa³², tendo havido auto-avaliação e avaliação por parte do superior hierárquico (neste caso, pela Directora Técnica do Lar).

A Chefia avaliou o desempenho de cada um dos auxiliares na concretização dos objectivos propostos. Posteriormente, foi calculada a avaliação final utilizando a fórmula apresentada do ponto 4.2.

Na Auto-Avaliação, cada um dos Ajudantes classificou o seu desempenho na realização dos diferentes objectivos e depois, cada um, avaliou o seu desempenho na globalidade (sem utilizar a mesma fórmula que a Chefia).

Assim, ao analisar as avaliações globais, podem distinguir-se três categorias:

- a classificação que cada auxiliar atribuiu ao seu desempenho no momento da auto-avaliação (Auto-Avaliação);
- a classificação usando os critérios de ponderação e as notas atribuídas pelos Ajudantes a cada um dos objectivos (Auto-Avaliação com Ponderação);
- a classificação usando os critérios de ponderação e as notas atribuídas pela chefia a cada um dos objectivos (Avaliação Chefia).

Esta distinção na auto-avaliação foi feita para saber se a percepção que os avaliados têm sobre o seu desempenho nos vários indicadores propostos coincide com a visão que estes têm sobre o seu desempenho na globalidade.

³² Por estarem de Baixa Médica no momento da avaliação, dois Ajudantes não foram avaliados

A tabela 3 e o gráfico 1 mostram as diferenças nos resultados obtidos nas classificações globais.

	Auto-Avaliação	Auto-Avaliação (C/ Ponderação)	Avaliação Chefia
Inadequado	0	0	1
Satisfatório	19	3	7
Expectável	3	18	6
Superior	4	5	12

Tabela 3: Resultados da Avaliação Global de Desempenho

Ao analisar a tabela 3, as diferenças nas avaliações são notórias. Apesar de ter atribuído um Inadequado, as notas da Chefia são globalmente melhores que as da Auto-Avaliação³³.

Outro facto curioso, está relacionado com as diferenças entre a Auto-Avaliação e a Auto-Avaliação com Ponderação. Ao avaliarem o seu desempenho a nível global, a maioria dos Ajudantes considerou que este foi “Satisfatório” (talvez por modéstia ou vergonha). No entanto, quando classificaram o seu desempenho nos diferentes objectivos, atribuíram boas classificações. Por isso, é que quando se calcula a avaliação global aplicando os critérios de ponderação se verifica um grande número de “Expectável”.

O gráfico 1 mostra a distribuição das classificações finais em termos percentuais.

³³ Salienta-se que, em comparação com a Auto-Avaliação, a Chefia desceu 5 notas, manteve 6 e subiu 15. Salienta-se, ainda que, há apenas dois casos em que as classificações na Auto-Avaliação, Auto-Avaliação com Ponderação e Avaliação pela Chefia são iguais (um corresponde a Superior e outro a Satisfatório).

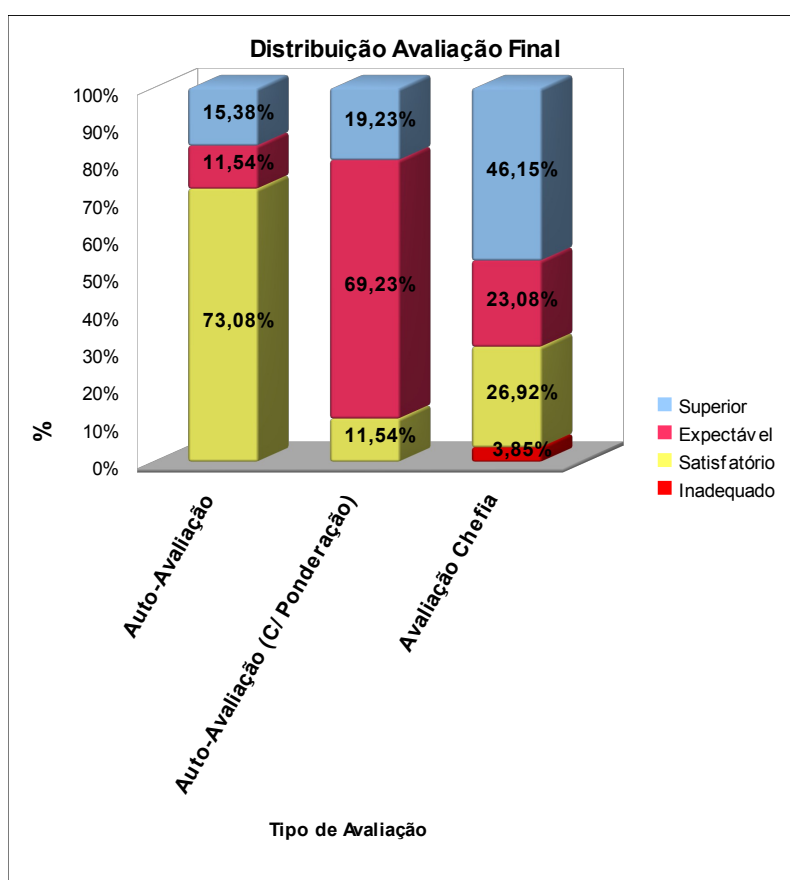


Gráfico 1: Distribuição das Classificações Finais

Mais uma vez, são evidentes as grandes diferenças entre a auto-avaliação e avaliação pela Chefia. Na auto-avaliação, talvez por modéstia, a grande maioria (73,08%) classificou o seu desempenho global como Satisfatório³⁴. Na avaliação pela chefia, embora haja um Inadequado que representa 3,85% das avaliações, a maior parte foi classificada com Superior (46,15%).

Não deixa de ser curioso o facto da grande parte dos Ajudantes de Acção Directa estarem no nível Superior ou no Satisfatório, sendo que a percentagem de Expectável fica abaixo desses níveis. Na avaliação pela chefia, as percentagens de Superior (46,15%) e de Satisfatório (26,92%) são mais altas que a de Expectável (23,08%). Na auto-avaliação, acontece a mesma coisa, o Expectável (11,54%) aparece menos vezes que o Superior (15,38%) e o Satisfatório (73,08%).

³⁴ Na Auto-Avaliação, apenas 4 Satisfatórios se mantiveram nesse nível quando avaliados pela Chefia.

Quando se aplicam os factores de ponderação no cálculo das auto-avaliações, os resultados são bem diferentes. Se ao avaliarem o seu desempenho global, os Ajudantes são modestos e atribuem notas mais baixas, quando avaliam o seu desempenho na concretização dos vários objectivos, os auxiliares não se coíbem de atribuírem notas altas. Por isso, o “Superior” (19,23%) e “Expectável” (69,23%) ganham expressão face aos resultados da auto-avaliação.

Depois de analisar as diferenças existentes na distribuição das avaliações finais, não é difícil perceber que relativamente às notas de cada objectivo também haverá discrepâncias. A tabela 4 mostra as classificações médias obtidas em cada objectivo, bem como as notas máximas e mínimas que foram atribuídas.

	Objectivo 1		Objectivo 2		Objectivo 3		Objectivo 4		Objectivo 5	
	AC	AA	AC	AA	AC	AA	AC	AA	AC	AA
Média	3,341	3,111	3,321	3,265	3,058	3,213	3,173	3,168	3,153	3,207
Moda	4,000	3,000 3,250	3,000	3,000 3,667	3,000	3,000	4,000	3,000 3,250 3,625	4,000	3,375
Mínimo	2,000	2,250	2,000	2,211	1,667	2,500	1,500	2,250	1,375	2,625
Máximo	4,000	3,750	4,000	4,000	4,000	3,883	4,000	3,750	4,000	3,875

Tabela 4: Classificações Médias de cada Objectivo consoante o Tipo de Avaliação

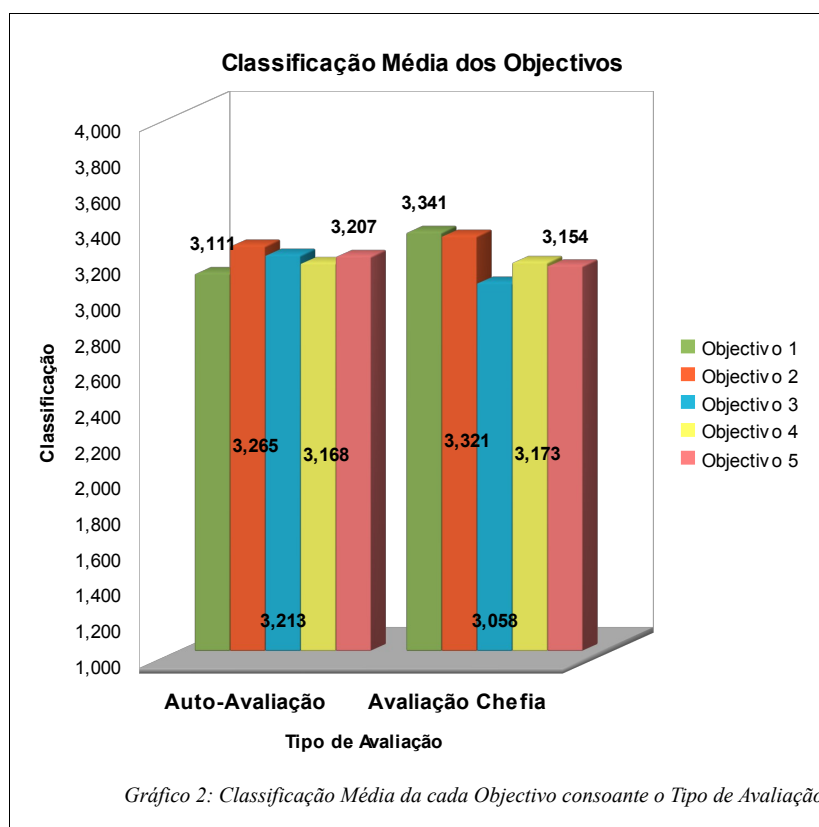
Nota: Objectivo 1 (Relação com o Utente); Objectivo 2 (Ética); Objectivo 3 (Cooperação); Objectivo 4 (Capacidade de Realização); Objectivo 5 (Melhoria Contínua)

Após se olhar com alguma atenção para a tabela 4 verifica-se que foi a Chefia que atribuiu tanto as notas mais altas como as mais baixas. Assim, constata-se que a Chefia atribuiu a nota 4³⁵ (nota máxima) em cada um dos objectivos. Aliás, a nota 4 chega a ser moda (valor que ocorre com maior frequência) nos Objectivos 1, 4 e 5. Contudo, também é nos Objectivos 4 e 5 que a Chefia atribuiu as notas mais baixas (respectivamente 1,500 e 1,375). Salienta-se, ainda, que nos Objectivos 3, 4 e 5 houve um Ajudante com notas que correspondem à menção “Inadequado”.

³⁵ A nota 4 foi atribuída a 30,8% das avaliações nos Objectivos 1, 2, 4 e 5. (ver anexo 3, figuras 12, 13, 19 e 20). No Objectivo 3, a nota 4 foi atribuída a 19,2% dos avaliados (ver anexo 3, figura 16)

No que diz respeito às Auto-Avaliações, não se verificam classificações tão baixas como na Avaliação pela Chefia. Olhando para os resultados é difícil definir quais as notas que ocorrem com mais frequência³⁶ (o facto de os Ajudantes de Acção Directa não estarem habituados a avaliar o seu próprio desempenho pode explicar a heterogeneidade das notas obtidas na Auto-Avaliação). Apenas os Objectivos 3 e 5 são explícitos (respectivamente 3,000 e 3,375)³⁷. Na Auto-Avaliação, a nota mais elevada (4) e a nota mais baixa (2,111) encontram-se no Objectivo 2.

O gráfico 2 mostra a média que cada um dos objectivos obteve na Auto-avaliação e na Avaliação pela Chefia.



³⁶ Na Auto-Avaliação, os Objectivos 1, 2 e 4 não têm apenas uma moda, o que significa que houve várias notas que foram atribuídas o mesmo número de vezes. No caso do Objectivo 1, a nota 3,000 foi atribuída 5 vezes, representando 19,2% dos avaliados. O mesmo acontece com a nota 3,250 que representa 19,2% dos avaliados (ver anexo 3, figura 11). No caso do Objectivo 2, as notas 3,000 e 3,667 correspondem, cada uma, a 19,2% dos avaliados (ver anexo 3, figura 14). No caso do Objectivo 4, as notas 3,000; 3,250 e 3,625 representam, cada uma, 15,4% dos avaliados (ver anexo 3, figura 17).

³⁷ No Objectivo 3, a nota 3 corresponde a 26,9% das avaliações. No Objectivo 5, a nota 3,375 corresponde a 23,1% das avaliações (ver anexo 3 – figuras 15 e 18)

Olhando para o gráfico 2, verifica-se que:

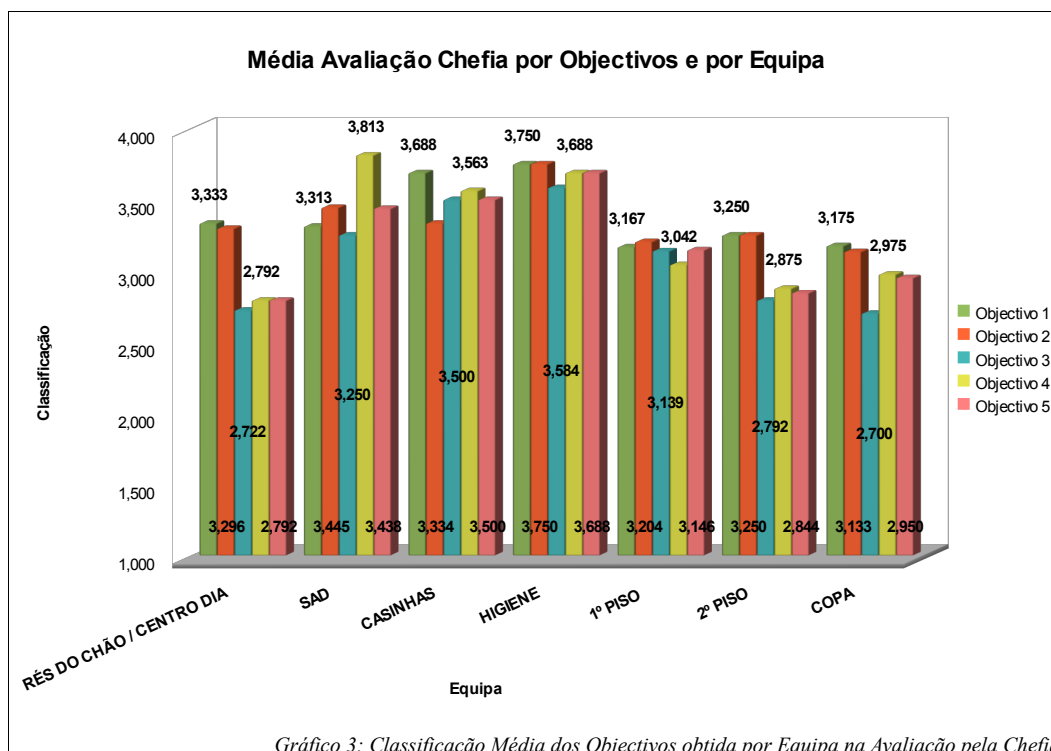
- na Avaliação por parte da Chefia encontram-se as médias mais alta e a mais baixa (respectivamente, 3,441 no Objectivo 1 e 3,058 no Objectivo 3);
- os Objectivos 3 (Cooperação) e 5 (Melhoria Contínua) têm médias mais baixas na Avaliação pela Chefia do que na Auto-Avaliação;
- o Objectivo 1 (Relação com o Utente) que obteve a média mais alta na Avaliação pela Chefia, é aquele que tem a média mais baixa na Auto-Avaliação.

Após esta análise mais global, olhamos para os resultados obtidos por equipa. Assim, a tabela 5 mostra a classificação média que cada equipa obteve nos cinco objectivos avaliados.

	Objectivo 1		Objectivo 2		Objectivo 3		Objectivo 4		Objectivo 5	
	AA	AC	AA	AC	AA	AC	AA	AC	AA	AC
RÉS DO CHÃO / CENTRO DIA	3,167	3,333	3,148	3,296	3,294	2,722	3,250	2,792	3,042	2,792
SAD	2,875	3,313	2,889	3,445	3,250	3,250	3,250	3,813	3,313	3,438
CASINHAS	2,688	3,688	3,000	3,334	2,750	3,500	2,625	3,563	3,063	3,500
HIGIENE	3,250	3,750	3,139	3,750	3,375	3,584	3,344	3,688	3,250	3,688
1º PISO	3,188	3,167	3,445	3,204	3,195	3,139	3,250	3,042	3,250	3,146
2º PISO	3,031	3,250	3,195	3,250	3,208	2,792	3,156	2,875	3,344	2,844
COPA	3,200	3,175	3,533	3,133	3,233	2,700	3,075	2,975	3,125	2,950

Tabela 5: Classificação Média dos Objectivos por Equipa e por Tipo de Avaliação

Para facilitar a leitura da tabela, elaboraram-se os dois gráficos (3 e 4) abaixo apresentados. O gráfico 3 refere-se à Avaliação pela Chefia e mostra as classificações médias que cada uma das equipas obteve em cada um dos cinco objectivos propostos.



Olhando para o gráfico 13, percebe-se que os resultados são bastante heterogéneos. São notórias as diferenças entre as várias equipas e, em alguns casos, dentro da mesma equipa há diferenças consideráveis consoante os objectivos avaliados.

Assim, verifica-se que a média mais elevada pertence à equipa do SAD no Objectivo 4 (3,813). Contudo, as médias obtidas por esta equipa nos restantes objectivos foram significativamente mais baixas³⁸. Por outro lado, a equipa da Higiene tem um resultado mais homogéneo. Ou seja, a equipa atingiu, em cada um dos objectivos, médias altas e muito próximas umas das outras³⁹. Isto significa que, no momento da avaliação, a equipa da Higiene reunia alguns dos Ajudantes que a Chefia classificou como “Superior”.

Na Avaliação pela Chefia, a equipa das Casinhas também obteve bons resultados (ainda que registe médias um pouco mais baixas que a equipa da Higiene). Assim, a média mais baixa foi 3,334 no Objectivo 2 e a mais alta foi 3,688 no Objectivo 1.

Embora, não consiga médias tão altas como as equipas da Higiene e das Casinhas, a equipa do 1ºPiso também tem resultados homogéneos. Isto é, as médias obtidas em cada

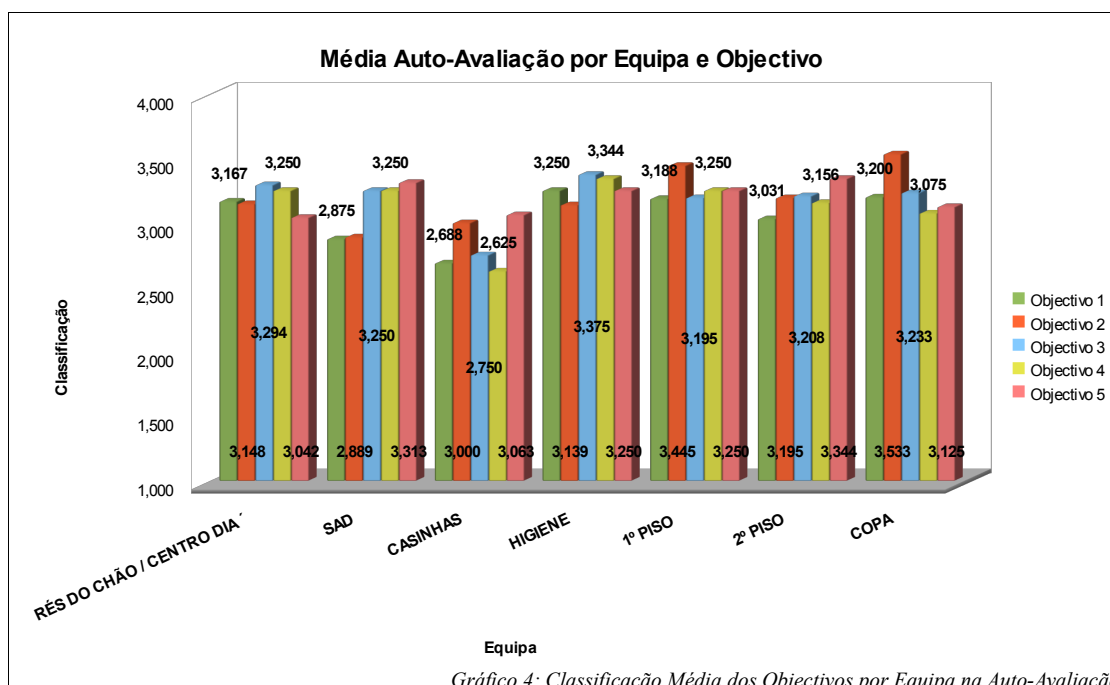
³⁸ Nomeadamente, 3,313 no Objectivo 1; 3,445 no Objectivo 2; 3,250 no Objectivo 3 e 3,438 no Objectivo 5.

³⁹ Como é possível ver no gráfico 3, a média mais baixa obtida pela equipa da Higiene foi 3,586 e a mais alta foi 3,750. Estes resultados são superiores à média global de cada um dos objectivos na Avaliação pela Chefia (comparar com gráfico 2).

objectivo estão muito próximas umas das outras.

Por outro lado, as equipas do Rés-do-Chão/Centro de Dia, do 2º Piso e da Copa apresentam resultados bem diferentes, sendo aquelas que registam médias mais baixas. Estas equipas, são as únicas onde se encontram médias que pertencem ao patamar Satisfatório. No caso das equipas do 2º Piso e da Copa, a média satisfatória verifica-se no Objectivo 3 (respectivamente, 2,792 e 2,700⁴⁰). No entanto, a equipa do Centro de Dia, regista médias satisfatórias nos Objectivos 3 (2,722), 4 (2,792) e 5 (2,792).

O gráfico 4 mostra as médias que cada equipa alcançou nos diferentes objectivos na Auto-Avaliação.



Analisando o gráfico 4, percebe-se que, na Auto-Avaliação, é na equipa das Casinhas que se registam as médias mais baixas. Bem diferente do que acontece na Avaliação pela Chefia, onde esta equipa é uma das que apresentam melhores médias.

Por outro lado, as equipas da Copa, do 1ºPiso e da Higiene são aquelas onde se verificam médias mais altas. Salienta-se que, a equipa da Copa apesar dos bons resultados na Auto-Avaliação, é uma das equipas que regista médias mais baixas na Avaliação pela

⁴⁰ Salienta-se que a média 2,700 obtida pela equipa da Copa no Objectivo 3, representa a média mais baixa que se encontra nos resultados da Avaliação pela Chefia.

Chefia). Por sua vez, a equipa da Higiene, apesar de apresentar boas médias na Auto-Avaliação, obtém melhores resultados na Avaliação pela Chefia. As restantes equipas do 1º Piso, do Centro de Dia e do 2º Piso têm melhores médias na Auto-Avaliação do que na Avaliação pela Chefia.

Ainda na ficha de auto-avaliação, foi pedido aos Ajudantes que classificassem uma série de factores consoante o seu grau de influência no desempenho. A tabela 6 mostra os resultados obtidos.

Statistics								
		Objectivos_ Claros_	Esforço_ Individual	Organização_ Serviço	Relação_ Colegas	Relação_ Chefia	Ambiente_ Trabalho	Condições_ Trabalho
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,54	3,31	3,31	3,58	3,58	3,31	3,50
	Mode	4	3	3	4	4	3	4
	Minimum	2	1	1	2	1	1	1
	Maximum	4	4	4	4	4	4	4

Tabela 6: Grau de influência médio de cada um dos objectivos

Analisando a tabela 6, verifica-se que as médias de cada um dos factores variam entre 3,31 e 3,58. Tendo em conta que na escala utilizada 1 é o menos influente e 4 o mais influente, pode dizer-se que as médias obtidas estão dentro do escalão “Influente”.

Embora todos os factores sejam considerados influentes, as médias dos factores “Relação com os Colegas” e “Relação com a Chefia” são as mais altas, podendo estes ser considerados aqueles que mais influenciam o desempenho dos Avaliados. Atendendo a esta importância que é colocada nas relações de confiança e ajuda entre colegas e com a chefia, percebe-se que na Auto-Avaliação, as médias mais elevadas tenham sido as dos Objectivos 2 e 3⁴¹. Ou seja, ao considerarem as relações com os colegas e com a chefia os factores com mais influencia no seu desempenho, os ajudantes tendem a dirigir a sua atenção para aspectos relacionados com estas relações (por exemplo, desenvolver relações de confiança, actuar com responsabilidade, ajudar os colegas)⁴².

⁴¹ Na Auto-Avaliação, o Objectivo 2 (Ética) teve uma média de 3,265 e o Objectivo 3 (Cooperação) teve uma média de 3,213

⁴² No entanto, como já foi visto, na Avaliação pela Chefia, a média do Objectivo 3 (Cooperação) é mais baixa, o que pode significar que os esforços dos Ajudantes para estabelecer relações de entre-ajuda com os colegas não estão a dar tão bons resultados quanto os percebidos pelos avaliados. A Chefia avaliou o Objectivo 3 consoante a cooperação estabelecida dentro das equipas em funcionamento. Mas, como os Ajudantes não estão habituados a classificar o seu desempenho, é possível que tenham avaliado o objectivo cooperação de uma forma mais geral (e por isso, a discrepância nas médias).

Contudo, é importante salientar que houve factores aos quais foi atribuído grau 1 (esforço individual, organização do serviço, relação com a chefia, ambiente de trabalho e condições de trabalho). Isto significa que, houve pelo menos um avaliado que considerou que estes factores são pouco influentes no seu desempenho⁴³.

Por outro lado, o grau 4 chega a ser moda em quatro dos sete factores: objectivos claros, relação com os colegas, relação com a chefia e condições de trabalho⁴⁴. Ou seja, nestes quatro factores, o grau quatro é o nível que ocorre com mais frequência (tem o maior número de respostas).

Ainda no âmbito dos factores que influenciam o desempenho, foi pedido aos Avaliados para justificarem as suas respostas. Ou seja, primeiro os avaliados classificaram numa escala de 1 a 4, o grau de influencia de uma série de factores no seu desempenho. Depois, foi-lhes pedido que justificassem a razão pela qual classificaram algum dos factores nos pontos extremos da escala (grau 1 e grau 4). No entanto, a maioria dos Ajudantes optou por não responder e aqueles responderam escreveram “porque são factores fundamentais para o meu trabalho”⁴⁵.

⁴³ Pode adiantar-se que houve dois avaliados a atribuírem grau 1 aos factores. Um dos Avaliados atribuiu grau 1 ao Esforço Individual e à Organização do Serviço. O outro atribuiu grau 1 à Relação com a Chefia, ao Ambiente de Trabalho e às Condições de Trabalho.

⁴⁴ Como dá para perceber, apesar de haver um avaliado que considera os factores Relação com a Chefia e Condições de Trabalho pouco influentes no seu desempenho, a maioria dos avaliados considera estes mesmos factores como muito influentes (tendo em conta, que é uma questão de opinião, não é de estranhar a diversidades nas respostas).

⁴⁵ Em conversas com os Ajudantes que não responderam, foi perceptível que não responderam porque não sabiam o que responder. Aqueles que responderam, usaram os termos “importantes para o desempenho” ou “fundamentais para o meu trabalho”.

Capítulo 5 - Conclusão

A realização deste trabalho permitiu perceber o quão importante é fomentar uma cultura de gestão do desempenho no quotidiano organizacional.

Contudo, nem sempre é fácil conseguir implementar com sucesso o sistema de medição de desempenho. Desde logo, é necessário escolher quem vai ser alvo da avaliação, quais as fontes de avaliação e qual a abordagem a utilizar (centrada na personalidade, comportamentos ou resultados). Além disso, para um sistema de medição funcionar é indispensável alinhar a estratégia da organização com os objectivos individuais dos avaliados, definir as metas e as medidas de desempenho, os métodos de recolha de dados, a ponderação a aplicar a cada objectivo e os critérios que permitirão averiguar se os objectivos foram cumpridos (Caetano, 2008b, p. 82-83). Salienta-se que, dependendo do trabalho desenvolvido pela a organização, nem sempre é fácil encontrar medidas objectivas que possam ser verificadas de forma independente (por exemplo, percentagem de receitas) e, por isso, recorre-se a medidas subjectivas (por exemplo, escalas de avaliação) (Walsh 2005, p. 39). Sublinha-se que todos estes aspectos devem ser dados a conhecer aos avaliados para que estes possam estar bem cientes acerca do funcionamento do processo de avaliação (Camara, 2012, pp. 113-115).

Um outro factor importante para o bom funcionamento do sistema de medição é o Feedback. Isto significa que, ao longo de todo o ciclo de avaliação, os avaliadores devem estar em contacto com os avaliados, para os apoiar quando necessitarem ou para terem informação adequada sobre eventuais falhas (Camara, 2012, p. 60). Assim, os avaliadores devem comunicar aos avaliados os seus resultados, explicando-lhes quais os seus pontos fortes e quais os aspectos que devem ser corrigidos. Deste modo, torna-se mais fácil para o gestor reajustar os objectivos ou estrutura do sistema, indo de encontro à melhoria contínua (Srimai et al., 2011, p. 668; Taticchi et al., 2012, p. 46).

Após analisar todos os detalhes que integram um sistema de medição de desempenho, é fácil perceber que a sua implementação exige muito trabalho, esforço, dedicação e uma atitude de compromisso por parte de todos os níveis organizacionais. No entanto, se a implementação do sistema for bem conseguida, trará vários benefícios para a organização. Desde logo, é uma ferramenta muito útil na gestão de recursos humanos, uma

vez que a partir dos resultados obtidos na avaliação é possível saber quais as necessidades de formação de cada avaliado e quais os que devem ser recompensados (Camara, 2012, p.13). Assim, fomenta-se o desenvolvimento de uma cultura de gestão de desempenho e de melhoria contínua (Amaratunga & Baldry, 2002, p. 3).

Atenta aos benefícios da gestão de desempenho e da importância da meritocracia, a Direcção da Fundação Mariana Seixas decidiu que estava na altura de avaliar o desempenho dos seus funcionários. Como já foi referido, os funcionários escolhidos para serem o alvo da avaliação foram os Ajudantes de Acção Directa por serem o grupo que trabalha mais directamente com os utentes. A partir da missão da Fundação formularam-se os cinco objectivos que seriam avaliados: (1) Relação com o Utente; (2) Ética; (3) Cooperação; (4) Capacidade de Realização e (5) Melhoria Contínua. Contudo, foi bastante difícil encontrar medidas objectivas para operacionalizar estes objectivos e, por isso, optou-se pela utilização de indicadores que pudessem ser avaliados através de escalas. Salienta-se que ao utilizar escalas, não é possível controlar totalmente o grau de subjectividade do avaliador. Por isso, este facto, também ajuda a explicar as diferenças nos resultados na avaliação pela Chefia e na auto-avaliação.

Os resultados mostram que a maioria das classificações finais atribuídas pela chefia são melhores dos que as obtidas na auto-avaliação. Este facto pode ser explicado pela modéstia revelada por alguns dos Ajudantes. Durante o estágio, em conversas informais com os Ajudantes de de Acção Directa foi possível perceber que todos estavam de acordo com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, embora mostrassem algum receio quanto ao processo em si (por exemplo, em relação aos objectivos, às fontes e à frequência da avaliação). Apesar de lhes ter sido devidamente explicado quais os objectivos que seriam alvo de avaliação, quais os indicadores e qual o modo de preenchimento da ficha, houve vários Ajudantes que manifestaram dificuldade em avaliarem o seu próprio trabalho. Torna-se importante referir que a maior parte destes funcionários já trabalham há muitos anos na Fundação e mostram-se pouco à vontade em aceitar novos métodos de trabalho. Em alguns casos, até a simples mudança de equipa e a alteração da rotina são suficientes para deixar o Ajudante menos confortável. Este facto ajuda a explicar algumas das notas mais baixas atribuídas pela Chefia. Estas notas

encontram-se nos Objectivos 3 (Cooperação), 4 (Capacidade de Realização) e 5 (Melhoria Contínua). Salienta-se, ainda, que é o Objectivo 3 que regista a classificação média mais baixa (3,058 na Avaliação pela Chefia). Embora os Ajudantes estejam preparados para trabalhar em qualquer equipa, há sempre sectores e colegas com os quais se sentem melhor e gostam mais de trabalhar e, isso, pode explicar a média mais baixa do Objectivo 3.

Esta primeira avaliação funcionou como diagnóstico para que a Direcção da Fundação percebesse qual a ideia que os Ajudantes de Acção Directa têm sobre avaliação de desempenho e, também, como é que estes classificavam o seu próprio trabalho. Como se constatou, os Ajudantes não estão habituados a avaliarem-se e, por isso, sentiram alguma dificuldade no preenchimento da ficha de auto-avaliação. Além disso, as diferenças nas classificações globais que se registam na Auto-Avaliação e as classificações que se obtêm quando se aplicam os factores de ponderação (também na auto-avaliação), mostram as diferentes percepções que os Ajudantes têm acerca do seu desempenho global e do seu contributo para a concretização dos objectivos. Como se percebeu, a maioria dos Ajudantes atribui ao seu desempenho global, classificações mais baixas do que aquelas que atribui a cada um dos objectivos.

Esta primeira avaliação, serviu, ainda, para perceber quais as áreas que necessitam de melhoria. Como já foi visto, são a Cooperação e as dimensões mais técnicas ligadas à melhoria contínua que precisam ser fomentadas (tarefa que não vai ser fácil porque, como já foi referido, o grupo alvo da avaliação demonstra alguma dificuldade em lidar com alterações nos seus métodos de trabalho). Por outro lado, a Relação com os Utentes (Objectivo 1) é o ponto forte dos avaliados (embora possa ser melhorado), registando a classificação média de 3,341 (Avaliação pela Chefia). Na Auto-Avaliação este valor é um pouco mais baixo (3,111) talvez porque os Ajudantes não estão cientes do real valor do seu trabalho⁴⁶.

A partir dos resultados desta avaliação, a Direcção da Fundação pode delinear o próximo ciclo de avaliação, podendo optar por definir objectivos individualizados consoante as especificidades demonstradas por cada um dos Ajudantes. Por exemplo, quem já teve nota máxima num dos objectivos propostos, na próxima avaliação não precisa de

⁴⁶ Ao longo do estágio convivendo de perto com os Ajudantes e prestando atenção ao trabalho deles, percebe-se que a maioria gosta daquilo que faz e se preocupa realmente com os utentes.

voltar a ser avaliado relativamente a esse factor⁴⁷. Por outro lado, os avaliados que tiveram notas mais baixas em alguns dos objectivos, na próxima avaliação, podem voltar a ser avaliados relativamente a esses objectivos, de forma a ver se houve melhoria. Ao agir deste modo, adaptando os objectivos de cada Ajudante de acordo com as suas necessidades, mas mantendo sempre estes objectivos individuais alinhados com os objectivos estratégicos da organização, a Direcção da Fundação trabalha no sentido da melhoria continua e da prestação de cuidados personalizados e de excelência.

⁴⁷ Assume-se que o Ajudante ao ter nota máxima num dos objectivos, vai continuar com o bom trabalho e não vai ter comportamentos que ponham em causa o seu desempenho. Por exemplo, quem obteve nota 4 no Objectivo 2 (Ética), é esperado que continue a demonstrar essa competência (com já tem nota máxima, não há necessidade de voltar avaliá-la num próximo ciclo porque não é expectável que o funcionário ponha de lado uma competência que já adquiriu e trabalhe com menos responsabilidade só porque o parâmetro Ética não é formalmente avaliado)

Bibliografia

- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving From Performance Measurement to Performance Management. *Facilities*, 20(5), 217-223. doi: 10.1108/02632770210426701
- Brudan, A. (2010). Rediscovering Performance Management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. doi: 10.1108/13683041011027490
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124. doi: 10.1080/09537280512331333020
- Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*, 16(2), 83-94.
- Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. *Production Planning & Control*, 21(1), 70-83. doi: 10.1080/09537280903317049
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 1228-1263. doi: 10.1108/01443570510633639
- Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An Integral Framework for Performance Measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805. doi: 10.1108/00251740310496305

- Sillanpää, V. (2011). Performance Measurement in Welfare Services: a survey of Finnish organisations. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 62-70. doi: 10.1108/13683041111184116
- Srimai, S., Radford, J., & Wright, C. (2011). Evolutionary Paths of Performance Measurement: An Overview of Its Recent Development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 662-687. doi: 10.1108/17410401111167771
- Tangen, S. (2005). Improving the Performance of a Performance Measure. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 4-11. doi: 10.1108/13683040510602830
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance Measurement and Management Systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54. doi: 10.1108/13683041211230311
- Walsh, P. (2005). Dumbing Down Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 37-45. doi: 10.1108/13683040510634826

Legislação:

- Decreto-Lei nº 119/83 de 125 de Fevereiro. *Diário da República nº 46 - I Série*. Ministério dos Assuntos Sociais. Lisboa.
- Lei nº 24/2012 de 9 de Julho. *Diário da República nº 131 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Anexos

Anexo 1 – Relatório de Avaliação de Desempenho

Nome: _____

Equipa: _____

Período de Avaliação: _____

1. Parâmetros de Avaliação

– Preencher cada um dos itens utilizando a escala indicada

Escala:

1 – Inadequado	2 – Satisfaz	3 – Bom	4 – Superior
----------------	--------------	---------	--------------

Objectivo nº1	
Relação com o Utente – Desenvolver uma atitude de compromisso com o utente, assumindo uma postura de escuta activa, envolvimento e resposta personalizada	
Satisfaz correctamente as necessidades dos utentes	
Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente	
Conhece todos os utentes	
Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado)	
Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes	
É capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes	
Regra geral, não é preciso que o utente chame duas vezes para ser atendido	
Fomenta boas relações com os diversos utentes	

Média

Objectivo nº2 Ética – Trabalhar com responsabilidade, defendendo sempre os padrões éticos da Fundação	
Assume os erros que comete	
Corrige os erro que comete	
Assume sempre as consequências dos seus actos	
Incentiva os colegas a assumirem os erros que cometem	
Aprende com os erros e altera o seu comportamento em função do que aprendeu	
Conhece os valores pelos quais a Instituição se rege	
Actua sempre de acordo com os valores da Instituição (não os comprometendo)	
Defende os padrões éticos da Instituição como se fossem seus	
Encoraja os colegas a defenderem os valores da Instituição	

Média

Objectivo nº3 Cooperação – Desenvolver com os colegas um relacionamento de entre-ajuda que permita alcançar bons resultados e um bom ambiente de trabalho	
Dá preferência ao trabalho de equipa	
No trabalho em equipa, faz mais do que lhe é pedido	
Adapta-se com facilidade às mudanças de equipa	
Ajuda os colegas sem que lhe seja pedido	
Não tem receio de pedir ajuda aos colegas	
Atinge melhores resultados quando trabalha em equipa (do que quando trabalha em sozinho)	

Média

Objectivo nº4 Capacidade de Realização – Realizar correctamente as tarefas que lhe estão destinadas, de forma autónoma, precisa e em tempo útil	
Realiza todas as tarefas em tempo útil (sem provocar atrasos no serviço)	
Concretiza as tarefas rotineiras com autonomia	
Trabalha sem precisar de recorrer às indicações da chefe equipa	
Antecipa possíveis problemas e resolve-os sem orientação superior	
Possui conhecimentos suficientes para resolver situações rotineiras	
Tem aptidão para responder há maioria dos problemas com que se depara	
Aceita e concretiza de boa vontade a atribuição de novas tarefas	

Trabalha com dedicação dando atenção aos detalhes	
---	--

Média

Objectivo nº5 Melhoria Contínua – Aperfeiçoar os seus métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados	
Procura saber se as suas tarefas foram bem feitas	
Identifica as razões para o sucesso ou insucesso das actividades	
Recorre à chefe de equipa ou aos colegas para saber como pode melhorar o seu trabalho	
Aperfeiçoa os seus métodos de trabalho	
Adapta-se facilmente a novos métodos de trabalho	
Procura saber se irão decorrer formações	
Propõe novos métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados	
Não comete os mesmos erros duas vezes	

Média

2. Avaliação Global do Desempenho

	Ponderação (A)	Pontuação (B)	Pontuação Ponderada (A*B)
Objectivo 1 Relação com o Utente	0,25		
Objectivo 2 Ética	0,25		
Objectivo 3 Cooperação	0,2		
Objectivo 4 Capacidade de Realização	0,2		
Objectivo 5 Melhoria Contínua	0,1		

Nota Final (soma das pontuações ponderadas)	
---	--

Avaliação Final (Menção Qualitativa)	Desempenho Superior (de 3,5 a 4)	
	Desempenho Expectável (2,8 a 3,499)	
	Desempenho Satisfatório (de 2 a 2,799)	
	Desempenho Inadequado (de 1 a 1,999)	

Nota: Quando o funcionário atingir a classificação “Desempenho Superior” terá direito a uma recompensa monetária estabelecida pela chefia

3. Áreas a Desenvolver e Necessidade de Formação

Áreas a Desenvolver	Acção de Formação

4. Despacho da Administração da Fundação

Em ____/____/____, _____

O avaliador, _____, em ____/____/____

Tomei conhecimento.

O avaliado, _____, em ____/____/____

Anexo 2 – Ficha de Auto-Avaliação de Desempenho

Nome: _____

Equipa: _____

Período de Avaliação: _____

1. Parâmetros de Avaliação

– Preencher cada um dos itens utilizando a escala indicada

Escala:

1 – Inadequado	2 – Satisfaz	3 – Bom	4 – Superior
----------------	--------------	---------	--------------

Objectivo nº1

Relação com o Utente – Desenvolver uma atitude de compromisso com o utente, assumindo uma postura de escuta activa, envolvimento e resposta personalizada

Satisfaz correctamente as necessidades dos utentes	
Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente	
Conhece todos os utentes	
Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado)	
Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes	
É capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes	
Regra geral, não é preciso que o utente chame duas vezes para ser atendido	
Fomenta boas relações com os diversos utentes	

Média

Objectivo nº2

Ética – Trabalhar com responsabilidade, defendendo sempre os padrões éticos da Fundação

Assume os erros que comete	
Corrige os erros que comete	
Assume sempre as consequências dos seus actos	
Incentiva os colegas a assumirem os erros que cometem	
Aprende com os erros e altera o seu comportamento em função do que aprendeu	
Conhece os valores pelos quais a Instituição se rege	

Actua sempre de acordo com os valores da Instituição (não os comprometendo)	
Defende os padrões éticos da Instituição como se fossem seus	
Encoraja os colegas a defenderem os valores da Instituição	

Média

Objectivo nº3 Cooperação – Desenvolver com os colegas um relacionamento de entre-ajuda que permita alcançar bons resultados e um bom ambiente de trabalho	
Dá preferência ao trabalho de equipa	
No trabalho em equipa, faz mais do que lhe é pedido	
Adapta-se com facilidade às mudanças de equipa	
Ajuda os colegas sem que lhe seja pedido	
Não tem receio de pedir ajuda aos colegas	
Atinge melhores resultados quando trabalha em equipa (do que quando trabalha em sozinho)	

Média

Objectivo nº4 Capacidade de Realização – Realizar correctamente as tarefas que lhe estão destinadas, de forma autónoma, precisa e em tempo útil	
Realiza todas as tarefas em tempo útil (sem provocar atrasos no serviço)	
Concretiza as tarefas rotineiras com autonomia	
Trabalha sem precisar de recorrer às indicações da chefe equipa	
Antecipa possíveis problemas e resolve-os sem orientação superior	
Possui conhecimentos suficientes para resolver situações rotineiras	
Tem aptidão para responder há maioria dos problemas com que se depara	
Aceita e concretiza de boa vontade a atribuição de novas tarefas	
Trabalha com dedicação dando atenção aos detalhes	

Média

Objectivo nº5	
Melhoria Contínua – Aperfeiçoar os seus métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados	
Procura saber se as suas tarefas foram bem feitas	
Identifica as razões para o sucesso ou insucesso das actividades	
Recorre à chefe de equipa ou aos colegas para saber como pode melhorar o seu trabalho	
Aperfeiçoa os seus métodos de trabalho	
Adapta-se facilmente a novos métodos de trabalho	
Procura saber se irão decorrer formações	
Propõe novos métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados	
Não comete os mesmos erros duas vezes	

Média

2. Avaliação Global do Desempenho

Avaliação Final (Menção Qualitativa)	Desempenho Superior	
	Desempenho Expectável	
	Desempenho Satisfatório	
	Desempenho Inadequado	

3. Factores Mais Influentes no Desempenho

Há vários aspectos que influenciam o desempenho. Classifique os factores apresentados tendo em conta o grau de influência que tiveram no seu desempenho. Lembre-se que 1 representa o menos influente e 4 o mais influente.

	1	2	3	4
Os objectivos propostos são claros e concretizáveis				
O meu esforço individual				
O modo como o serviço está organizado				
A ajuda e a boa relação com os colegas				
A ajuda e a boa relação com a chefia				
O ambiente de trabalho				
As condições de trabalho				

3.1. Se entender que **há outros factores** que afectam o seu desempenho, por favor, diga quais:

3.2. Se classificou alguns dos factores nos extremos da escala (1 e 4), por favor, fundamente a sua opinião:

4. Principais Dificuldades Sentidas ao Longo do Período de Avaliação:

5. Formações frequentadas ao Longo do Período de Avaliação:

6. Comentários/Sugestões/Propostas/Críticas:

O avaliado, _____, em ____/____/____

Tomei conhecimento.

O avaliador, _____, em ____/____/____

Anexo 3 – Resultados estatísticos de cada Objectivo

Obj1_AA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.25	1	3,8	3,8	3,8
	2.375	1	3,8	3,8	7,7
	2.75	2	7,7	7,7	15,4
	2.875	3	11,5	11,5	26,9
	3	5	19,2	19,2	46,2
	3.125	2	7,7	7,7	53,8
	3.25	5	19,2	19,2	73,1
	3.375	2	7,7	7,7	80,8
	3.5	3	11,5	11,5	92,3
	3.625	1	3,8	3,8	96,2
	3.75	1	3,8	3,8	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Figura 10: Classificações obtidas no Objecto 1 na Auto-Avaliação

Obj1_AC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	7,7	7,7	7,7
	2.25	1	3,8	3,8	11,5
	2.875	1	3,8	3,8	15,4
	3	7	26,9	26,9	42,3
	3.125	1	3,8	3,8	46,2
	3.25	1	3,8	3,8	50,0
	3.5	1	3,8	3,8	53,8
	3.625	2	7,7	7,7	61,5
	3.75	1	3,8	3,8	65,4
	3.875	1	3,8	3,8	69,2
	4	8	30,8	30,8	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Figura 11: Classificações obtidas no Objectivo 1 na Avaliação pela Chefia

Obj2_AA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.111	1	3,8	3,8	3,8
	2.556	1	3,8	3,8	7,7
	2.778	1	3,8	3,8	11,5
	2.889	2	7,7	7,7	19,2
	3	5	19,2	19,2	38,5
	3.111	1	3,8	3,8	42,3
	3.222	2	7,7	7,7	50,0
	3.333	1	3,8	3,8	53,8
	3.444	4	15,4	15,4	69,2
	3.667	5	19,2	19,2	88,5
	3.778	1	3,8	3,8	92,3
	3.889	1	3,8	3,8	96,2
	4	1	3,8	3,8	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Figura 13: Classificações obtidas no Objectivo 2 na Auto-Avaliação

Obj2_AC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	7,7	7,7	7,7
	2.111	1	3,8	3,8	11,5
	2.667	1	3,8	3,8	15,4
	3	9	34,6	34,6	50,0
	3.556	2	7,7	7,7	57,7
	3.667	1	3,8	3,8	61,5
	3.889	2	7,7	7,7	69,2
	4	8	30,8	30,8	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Figura 12: Classificações obtidas no Objectivo 2 na Avaliação pela Chefia

Obj3_AA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.5	1	3,8	3,8	3,8
2.667	1	3,8	3,8	7,7
2.833	3	11,5	11,5	19,2
3	7	26,9	26,9	46,2
3.167	3	11,5	11,5	57,7
3.333	4	15,4	15,4	73,1
3.5	1	3,8	3,8	76,9
3.667	3	11,5	11,5	88,5
3.833	2	7,7	7,7	96,2
3.883	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 14: Classificações obtidas no Objectivo 3 na Auto-Avaliação

Obj3_AC				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.667	1	3,8	3,8	3,8
2	4	15,4	15,4	19,2
2.167	2	7,7	7,7	26,9
2.5	1	3,8	3,8	30,8
3	6	23,1	23,1	53,8
3.167	1	3,8	3,8	57,7
3.5	1	3,8	3,8	61,5
3.667	5	19,2	19,2	80,8
4	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 15: Classificações obtidas no Objectivo 3 na Avaliação pela Chefia

Obj4_AA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.25	1	3,8	3,8	3,8
2.375	1	3,8	3,8	7,7
2.75	2	7,7	7,7	15,4
2.875	3	11,5	11,5	26,9
3	4	15,4	15,4	42,3
3.125	1	3,8	3,8	46,2
3.25	4	15,4	15,4	61,5
3.375	2	7,7	7,7	69,2
3.5	3	11,5	11,5	80,8
3.625	4	15,4	15,4	96,2
3.75	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 16: Classificações obtidas no Objectivo 4 na Auto-Avaliação

Obj4_AC				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.5	1	3,8	3,8	3,8
2	3	11,5	11,5	15,4
2.375	4	15,4	15,4	30,8
2.5	1	3,8	3,8	34,6
3	2	7,7	7,7	42,3
3.125	1	3,8	3,8	46,2
3.25	1	3,8	3,8	50,0
3.625	2	7,7	7,7	57,7
3.75	2	7,7	7,7	65,4
3.875	1	3,8	3,8	69,2
4	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 17: Classificações obtidas no Objectivo 4 na Avaliação pela Chefia

Obj5_AA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.625	1	3,8	3,8	3,8
2.75	3	11,5	11,5	15,4
2.875	1	3,8	3,8	19,2
3	4	15,4	15,4	34,6
3.125	3	11,5	11,5	46,2
3.25	3	11,5	11,5	57,7
3.375	6	23,1	23,1	80,8
3.5	3	11,5	11,5	92,3
3.875	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 18: Classificações obtidas no Objectivo 5 na Auto-Avaliação

Obj5_AC				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.375	1	3,8	3,8	3,8
2	4	15,4	15,4	19,2
2.375	3	11,5	11,5	30,8
3	4	15,4	15,4	46,2
3.25	1	3,8	3,8	50,0
3.375	1	3,8	3,8	53,8
3.5	1	3,8	3,8	57,7
3.75	2	7,7	7,7	65,4
3.875	1	3,8	3,8	69,2
4	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 19: Classificações obtidas no Objectivo 5 na Avaliação pela Chefia

Anexo 4 – Classificações Globais

		Desempenho Global	
		Auto-avaliação	Avaliação Chefia
RÉS DO CHÃO / CENTRO DIA	AAD 1	Satisfatório	Superior (3,941)
	AAD 2	Satisfatório	Satisfatório (2,644)
	AAD 3	Expectável	Satisfatório (2,533)
SAD	AAD 4	Satisfatório	Expectável (3,125)
	AAD 5	Satisfatório	Superior (3,766)
CASINHAS	AAD 6	Satisfatório	Superior (3,798)
	AAD 7	Expectável	Expectável (3,238)
HIGIENE	AAD 8	Satisfatório	Superior (4,000)
	AAD 9	Satisfatório	Expectável (3,000)
	AAD 10	Satisfatório	Superior (3,858)
	AAD 11	Satisfatório	Superior (3,933)
1º PISO	AAD 12	Satisfatório	Expectável (3,125)
	AAD 13	Satisfatório	Inadequado (1,861)
	AAD 14	Satisfatório	Superior (4,000)
	AAD 15	Satisfatório	Superior (3,602)
	AAD 16	Satisfatório	Expectável (3,372)
	AAD 17	Superior	Expectável (2,900)
2º PISO	AAD 18	Satisfatório	Satisfatório (2,000)
	AAD 19	Satisfatório	Superior (3,933)
	AAD 20	Superior	Superior (3,563)
	AAD 21	Satisfatório	Satisfatório (2,675)
COPA	AAD 22	Superior	Satisfatório (2,581)
	AAD 23	Superior	Satisfatório (2,588)
	AAD 24	Expectável	Superior (3,933)
	AAD 25	Satisfatório	Superior (3,933)
	AAD 26	Satisfatório	Satisfatório (2,000)

Tabela 7: Classificações Globais obtidas na Auto-Avaliação e na Avaliação pela Chefia

Anexo 5 – Classificações obtidas em cada um dos Objectivos

		Objectivo 1		Objectivo 2		Objectivo 3		Objectivo 4		Objectivo 5	
		Auto-avaliação	Avaliação Chefe	Auto-avaliação	Avaliação Chefe	Auto-avaliação	Avaliação Chefe	Auto-avaliação	Avaliação Chefe	Auto-avaliação	Avaliação Chefe
RÉS DO CHÃO CENTRO DIA	AAD 1	3,250	3,875	3,444	3,889	3,883	4,000	3,625	4,000	3,375	4,000
	AAD 2	3,250	3,125	3,000	3,000	3,000	2,000	2,875	2,375	3,000	2,375
	AAD 3	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,167	3,250	2,000	2,750	2,000
SAD	AAD 4	3,000	3,000	3,000	3,000	3,333	3,000	3,625	3,625	3,875	3,000
	AAD 5	2,750	3,625	2,778	3,889	3,167	3,500	2,875	4,000	2,750	3,875
CASINHAS	AAD 6	3,000	3,625	3,444	3,667	3,000	4,000	2,875	3,875	3,375	4,000
	AAD 7	2,375	3,750	2,556	3,000	2,500	3,000	2,375	3,250	2,750	3,000
HIGIENE	AAD 8	3,250	4,000	3,222	4,000	3,667	4,000	3,375	4,000	3,375	4,000
	AAD 9	3,250	3,000	3,444	3,000	3,833	3,000	3,250	3,000	3,125	3,000
	AAD 10	3,000	4,000	2,889	4,000	3,000	3,667	3,250	3,750	3,000	3,750
	AAD 11	3,500	4,000	3,000	4,000	3,000	3,667	3,500	4,000	3,500	4,000
1º PISO	AAD 12	3,250	3,500	3,778	3,000	3,167	3,000	3,500	3,000	3,250	3,000
	AAD 13	3,625	2,250	3,667	2,111	3,000	1,667	3,000	1,500	3,375	1,375
	AAD 14	2,875	4,000	3,000	4,000	2,833	4,000	2,750	4,000	2,625	4,000
	AAD 15	3,125	3,250	3,444	3,556	3,333	4,000	3,000	3,625	3,250	3,750
	AAD 16	2,875	3,000	3,111	3,556	3,167	3,167	3,500	3,750	3,125	3,500
	AAD 17	3,375	3,000	3,667	3,000	3,667	3,000	3,750	2,375	3,875	3,250
2º PISO	AAD 18	3,500	2,000	3,333	2,000	3,833	2,000	3,250	2,000	3,500	2,000
	AAD 19	3,000	4,000	3,667	4,000	2,833	3,667	3,000	4,000	3,000	4,000
	AAD 20	3,375	4,000	3,667	4,000	3,500	3,000	3,625	3,125	3,375	3,375
	AAD 21	2,250	3,000	2,111	3,000	2,667	2,500	2,750	2,375	3,500	2,000
COPA	AAD 22	3,750	2,875	3,667	3,000	3,333	2,000	3,375	2,375	3,375	2,375
	AAD 23	3,500	3,000	3,889	2,667	3,000	2,167	3,125	2,500	3,125	2,375
	AAD 24	3,125	4,000	4,000	4,000	3,667	3,667	3,625	4,000	3,250	4,000
	AAD 25	2,875	4,000	2,889	4,000	2,833	3,667	3,000	4,000	3,000	4,000
	AAD 26	2,750	2,000	3,222	2,000	3,333	2,000	2,250	2,000	2,875	2,000

Tabela 8: Classificações obtidas em cada um dos Objectivos (por tipo de avaliação)

Anexo 6 – Factores que influenciam o desempenho

		Os objectivos propostos são claros e concretizáveis	O meu esforço individual	O modo como o serviço está organizado	A ajuda e a boa relação com os colegas	A ajuda e a boa relação com a chefia	O ambiente de trabalho	As condições de trabalho
Rés-do-Chão / Centro Dia	AAD1	3	3	3	4	4	3	3
	AAD2	3	3	3	3	3	3	3
	AAD3	3	3	3	4	1	1	1
SAD	AAD4	4	4	3	4	4	4	4
	AAD5	4	4	3	4	4	3	3
Casinhas	AAD6	4	4	4	4	4	3	4
	AAD7	4	4	4	4	4	4	4
Higiene	AAD8	3	3	3	3	3	3	3
	AAD9	3	3	3	3	4	4	4
	AAD10	3	3	3	4	4	4	4
	AAD11	3	3	3	4	4	4	4
1º Piso	AAD12	3	3	3	3	3	3	4
	AAD13	4	3	3	3	3	3	3
	AAD14	4	3	4	3	4	3	4
	AAD15	4	3	3	4	4	3	4
	AAD16	4	4	4	4	4	3	4
	AAD17	4	4	4	4	4	4	4
2º Piso	AAD18	4	4	4	4	4	4	4
	AAD19	4	3	3	3	4	3	3
	AAD20	4	4	4	4	4	4	4
	AAD21	3	1	1	2	3	3	3
Copa	AAD22	4	3	4	4	3	3	3
	AAD23	4	4	4	4	4	4	4
	AAD24	4	4	4	3	4	4	4
	AAD25	3	3	3	3	3	3	3
	AAD26	2	3	3	4	3	3	3

Tabela 9: Grau de influência de cada factor